

SOPIMUKSELLISUUS JA ULKOISTAMINEN TERVEYDENHUOLLON PALVELUTUOTANNOSSA

Pursiainen Jyrki

Pro gradu -tutkielma

Terveyshallintotiede

Itä-Suomen yliopisto

Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos

Elokuu 2011

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta
sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, terveyshallintotiede

PURSIAINEN, JYRKI: Sopimuksellisuus ja ulkoistaminen terveydenhuollon palvelutuotannossa

Pro gradu -tutkielma, 74 sivua, 1 liite (25 sivua)

Tutkielman ohjaajat: HTT Jari Vuori
 TtM Marika Kylänen

Elokuu 2011

Avainsanat: sopimuksellisuus, ulkoistaminen, palvelutuotanto (YSA)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on asemoida sopimuksellisuuden ja ulkoistamisen käsitteitä tieteidenvälistä ja tieteensisäistä arviointia noudattaen. Palvelutuotannon käsitteellinen monimuotoisuus terveydenhuollossa on luonut uudistuvan palvelutuotannon sisälle käsiteabstraktion, jossa erilaiset palvelutuotantomuodot voivat sekoittua keskenään niiden muistuttaessa läheisesti toisiaan. Tutkimuksessa pyritään jäsentämään sopimuksellisuuden ja ulkoistamisen käsitteitä käsitelmäärittelyn avulla niin, että ymmärrys vaihtoehtoisen palvelutuotannon käsitteistöstä voi lisääntyä teorioissa.

Tutkimuksessa vertaillaan käsitteitä hallinto-, terveyshallinto- ja terveystaloustieteellisistä sekä liiketalous- ja taloustieteellisistä näkökulmista. Tutkimuksen aineisto on kerätty kahdeksasta eri julkaisusta vuosilta 1999 – 2009. Aineistoa on analysoitu käsitteitä määrittelemällä, joka nojautuu laadullisen tutkimuksen prosessina osittain sisällönanalyysiin. Käsitelmäärittelyllä on pyritty tunnistamaan käsitteisiin liittyviä ominaispiirteitä ja ominaisuuksia. Käsitelmäärittelyllisesti tutkimus etenee ekstensio-intensio jaottelulla merkitysten vertailua noudattaen.

Tutkimuksen mukaan ulkoistaminen ei käsitteellisesti näyttäydy täysin homogeenisena tieteidenvälisesti. Ulkoistamisen käsitteeseen liittyy tieteidenvälisesti samoja piirteitä, mutta painotukset ominaisuuksien ja käsitteiden alkuperien suhteen vaihtelevat. Sopimuksellisuuden käsitettä ei ollut mahdollista tarkastella tieteidenvälisesti tämän tutkimuksen hakustrategian puitteissa, mutta tieteensisäinen vertailu mahdollistui hallinto-, terveyshallinto- ja terveystaloustieteen sisällä. Käsitelmäärittelyn mukaan ulkoistaminen näyttäytyy lähtökohtaisesti laajemman asiayhteyden vuoksi yläkäsitteenä sopimuksellisuudelle sekä osalle muitakin ulkoisia palvelutuotantomuotoja (esim. kumppanuus, tilaaja-tuottaja -malli). Yläkäsitteellistä jakoa ulkoistamisen suhteen tukevat myös päätelmät siitä, että ulkoistamiseen liittyy vahvasti toiminnan muutokseen tähtäävä päätös, joka toiminnan muotona tapahtuu ajallisesti ensimmäisessä vaiheessa ulkoista palvelutuotantoa pohdittaessa.

Tutkimus edustaa perustutkimuksellista tutkimusorientaatiota, jossa ei pyritä välittömiin käytännöllisiin päämääriin tai sovellettavuuteen. Jatkossa olisi kuitenkin aiheellista tutkia käsitteiden ilmentymiä myös käytännössä niin, että esimerkiksi muutosjohtamisen ulottuvuudet ulkoisen palvelutuotannon kontekstissa tulisi huomioiduksi. Myös ulkoistamisen vaikutuksia toimintojen ”sisäistymiseen” (insourcing) olisi aiheellista pohtia ja sen myötä kokonaiskustannusten muodostumista terveydenhuollon palvelutuotannossa.

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND, Faculty of Social Sciences and Business Studies
Department of Health Policy and Management, Health Management Sciences

PURSIAINEN, JYRKI: Contracting out and outsourcing in healthcare service production

Master's thesis, 74 pages, 1 appendice (25 pages)

Advisors: PhD, Jari Vuori
 MSc, Marika Kylänen

August 2011

Keywords: contracting out, outsourcing, service production

The purpose of this study is to position the concepts of contracting out and outsourcing by evaluating these concepts interdisciplinary and in discipline. Concepts in healthcare service production are multiform and this has created a concept abstraction in renewing service production. Different forms of service production can easily be mixed up because they are so similar with each other. This study aims to structure the concepts of contracting out and outsourcing by using conceptual definition so that comprehension in alternative service production concepts can increase in theories.

This study compares concepts in administration, health management and health economic sciences as well as in business economics and in economic sciences. The data of this study was collected from eight different publications published in 1999 – 2009. The data was analyzed by using conceptual definition which is based on content analysis as a qualitative research process. Conceptual definition aims to identify those characteristics that are related to contracting out and outsourcing and the study advances by using the extension-intension classification and follows the comparison of concepts.

This study shows that interdisciplinary, the concept of outsourcing is not completely homogeneous. A lot of same aspects occur interdisciplinary but the emphasis on characteristics and origins fluctuate. It was not possible to evaluate the concept of contracting out interdisciplinary within the context of the search strategy used in this study but the in discipline evaluation in administration, health management and health economic sciences was possible. As a result of the conceptual definition, outsourcing appears primarily as an upper concept for the concept of contracting out and few others (such as partnership and purchaser-provider model). This is because outsourcing seems to have a wider context as a baseline. Also conclusions that outsourcing is strongly seen as a decision support the upper context comprehension. When an organization is considering external service production, the decision on outsourcing happens chronologically in the first phase.

This study represents a basic research and does not aim at practical goals or applications. In future, it would be justifiable to study the expressions of the concepts in organizations, which are considering external service production so that the dimensions of management could be found in transition. Also, it would be interesting to evaluate the total costs of outsourcing when insourcing grows as all the functions expand.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	4
1.1 Tutkimuksen tausta	4
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja metodologiset lähtökohdat.....	7
1.3 Tutkimuksen kysymyksenasettelu	12
2 SOPIMUKSELLISUUS JA ULKOISTAMINEN KÄSITTEINÄ	14
2.1 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat	14
2.2 Sopimuksellisuus (Contracting out)	20
2.3 Ulkoistaminen (Outsourcing)	22
2.4 Sopimuksellisuuteen ja ulkoistamiseen liittyviä lähikäsitteitä.....	25
3 TUTKIMUSAINEISTO JA AINEISTON ANALYSOINTI	33
3.1 Aineisto ja sen hankinta	33
3.2 Aineiston analysointi.....	35
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	37
4.1 Sopimuksellisuus hallinto-, terveyshallinto- ja terveystaloustieteissä.....	39
4.2 Ulkoistaminen hallinto-, terveyshallinto- ja terveystaloustieteissä	42
4.3 Sopimuksellisuus liiketalous- ja taloustieteissä	46
4.4 Ulkoistaminen liiketalous- ja taloustieteissä.....	46
4.5 Yhteenveto	52
5 POHDINTA.....	59
5.1 Tulosten arviointia	59
5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	62
5.3 Jatkotutkimusaiheita	64
LÄHTEET	66
LIITTEET	75

KUVIOT

KUVIO 1. Käsitteiden merkityksien hermeneuttinen muodostuminen.....	10
KUVIO 2. Ostopalveluiden eri vaihtoehtot.	18
KUVIO 3. Näennäismarkkinat ja palvelutuotanto julkisessa palvelutuotannossa.	30

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Yhteenveto lähikäsitteistä.....	32
TAULUKKO 2. Yhteenveto sopimuksellisuuteen liittyvästä hakutuloksista sekä tutkimukseen mukaan otetuista artikkeleista.	38
TAULUKKO 3. Yhteenveto ulkoistamiseen liittyvästä hakutuloksista sekä tutkimukseen mukaan otetuista artikkeleista.	39
TAULUKKO 4. Käsitteiden ominaispiirteet.....	56

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Talouden taantuma 1980-luvun lopulla ja 1990-luvun taitteessa lisäsi paineita leikata organisaatioiden kustannuksia ja toimintoja. Iso-Britanniassa toteutettu laaja julkisen sektorin reformi 1970-luvun lopulla siirsi julkisesti tuotettuja palveluja yksityisille palveluntuottajille. Kehitystä seurasivat myöhemmin muun muassa Australia ja Uusi-Seelanti. Yhdysvalloissa ja Euroopassa toteutetut laajat organisointiuudistukset siirsivät työpaikkoja suurilta yrityksiltä pienemmille tuottajille vähentäen näin suurien yritysten omaa työvoimakapasiteettia. Vaikka työpaikkoja hävisikin taantuman myötä, eivät organisaatiot kuitenkaan tuhonneet työpaikkoja yhtä paljon kuin mitä ne siirsivät niitä muille henkilöille erilaisin sopimuksin. (Domberger 1998, 75, 157, ks. myös Jenster, Pedersen, Plackett & Hussey 2005)

Vaikka julkisen palvelutuotannon reformit kiihtyivät 1970-luvun lopulla monissa OECD-maissa (Domberger 1998, 157), alkoivat julkisen palvelutuotannon uudistamis-paineet Suomessa kasautua vasta osana 1980-luvun hyvinvointivaltion kriisiä (Sutela 2003, 17). Hyvinvointivaltiosta aiheutuvat korkeat ylläpitokustannukset ovatkin Kannian (2002, 9) mukaan kääntymässä 2000-luvun alkupuolella yhteiskunnan rakenteille rasitteiksi, minkä vuoksi joudutaan etsimään toimivampia ratkaisuja. Esimerkiksi kuntatalouden tiukentuminen lisää vaatimuksia terveydenhuollon toiminnan tehostamiseksi kustannustehokkuuden ja tulokellisuuden näkökulmasta ja osittain terveydenhuollon henkilöstöpulana näyttäytyvä väestörakenteessa tapahtuva muutos vaikuttavuuden lisäämiseksi. Tämän myötä palvelurakenteita on jouduttu miettimään uudelleen, minkä vuoksi myös vaihtoehtoiset palvelutuotantomuodot ovat nousseet esille. Muun muassa erilaiset sopimukset, ulkoistaminen, yksityistäminen, kumppanuus ja alihankinta ovat erilaisia palvelun tuottamismuotoja, joilla on haettu ratkaisua terveydenhuollossa esimerkiksi kustannusten hallintaan. Kustannussäästöjä ja tuoton kasvua korostava kehitys 1970- ja 1980-luvuilla liiketaloudessa aiheutti sen, että yritykset alkoivat keskittyä varsinaiseen ydinliiketoimintaansa ja tukipalveluja alettiin siirtää yrityksen ulkopuolelle (Kauppinen, Pietilä, Sundbäck & Kaleva 2002, 18). Näin ollen ei ole sattumaa, että yri-

tysten ja julkisten toimijoiden vähentäessä sisäisesti tuotettua toimintaansa ovat sopimuksiin perustuvat palvelut laajenneet (Domberger 1998, 75). Guy & Hill (2007, 67) näkevätkin, että monet sairaalat käyttävät ulkoistamista strategianaan kustannussäästöihin ja vähentääkseen hallinnollisia toimia.

Suomessa 1990-luvulla toteutetun laajan hallintoreformin myötä johtamis- ja toimintaprosesseihin omaksuttiin liikkeenjohdollisia malleja yksityisiltä palveluntuottajilta (Sutela 2003, 17–18). New Public Management -ajattelumallin (NPM, uusi julkisjohtaminen) myötä huomiota alettiin kiinnittää entistä enemmän tuloksiin korostaen markkinamekanismien hyödyntämistä johtamiskulttuurissa (Sutela 2003, 17–18). NPM -mallin omaksuminen laajalti tuo terveydenhuollon palvelutuotantoon toiminnan tehostamiseen tähtäävän näkökulman. Tämä on voinut aiheuttaa julkiseen terveydenhuoltoon tilaisuuden pohtia vaihtoehtoisia palvelutuotantomuotoja niin, että julkisten toimijoiden palveluita on erilaisin tavoin alettu siirtämään yksityisten palveluntuottajien tuotantovastuulle.

Rajala, Tammi ja Meklin (2008, 24, 28) esittävät, että kunnat etsivät erilaisilla toimintatapavalinnoilla tehokkuutta tuloksellisuuden näkökulmasta ja hyvin tarkoitustaan toteuttavia palveluja eli vaikuttavuutta, jolloin tärkeän osan todellisuutta muodostavat kustannukset. Tämä tarkoittaa heidän mukaan sitä, että palvelut on tuotettava taloudellisesti (kustannustehokkuus) ja niiden on oltava myös vaikuttavia (hyviä). Kremic, Tukul & Rom (2006, 468–470) näkevät, että toimintojen ulkoistamiselle löytyy kolme pääasiallista perustelua: kustannukset, strategia ja politiikka. Näistä kaksi ensimmäistä ovat heidän mukaan tyypillisimmin yksityisten palveluntuottajien perusteita ja viimeisin julkisten toimijoiden motivaatioperusta ulkoistamiselle. On kuitenkin huomattava, että kustannukset ulkoistamisen perusteena eivät välttämättä merkitse samaa asiaa tehokkuuden kanssa. Kustannus näkökulma voi perustua puhtaasti esimerkiksi taloudellisuuteen (kustannustehokkuus) palveluprosessissa, kun taas tehokkuus voi viitata esimerkiksi koko palveluprosessin panos-tuotos tarkasteluun eli tekniseen tehokkuuteen. Kremicin ja kumppaneiden (2006, 468–470) mukaan eri organisaatiot odottavat erilaisissa tilanteissaan joka tapauksessa erilaisia hyötyjä palvelujen ulkoistamiselta. Näin ollen palvelujen uudelleenorganisointia ja sen muotoa voisi tulkita ohjaavan organisaation tarpeet.

Julkisten ja yksityisten palveluntuottajien vertailu ei ole kuitenkaan helppoa. Kiistatonta näyttöä siitä, että toiminta olisi jommallakummalla toista parempaa, ei ole (ks. esim. Bozeman 1993, 28). Vuoren (2008, 199) mukaan julkisiin ja yksityisiin palveluntuottajiin liittyvä erojen hahmottaminen perustuukin enemmän uskomuksiin kuin tietoon. Vuori (2008, 202) toteaaakin, että mitä enemmän palvelujen käyttäjillä ja ammattilaisilla on kokemuksia samantyyppisistä julkisista ja yksityisistä terveyspalveluista, sitä vähemmän palveluissa on havaittavissa eroja. Ja mitä vähemmän kokemuksia hänen mukaan on, sitä enemmän yleinen mielipide ohjaa palvelujen vaikutuksia. On lisäksi hyvä huomata, että esimerkiksi laadun suhteen yksityisissä ja julkisissa palveluissa kansalaiset preferoivat täysin samoja tekijöitä (Vuori 2008, 202).

Yleinen keskustelu ja mielipiteet voivat täten vaikuttaa mielikuviin yksityisesti ja julkisesti tarjotuista palveluista. Lisäksi tutut käytännöt ja opitut tottumukset voivat ohjata yleistä mielipidettä. Rajavaara (2007, 21) puhuu sosiaalisesta imaginaatiosta. Siinä on hänen mukaan kyse ihmisten arkisista tavoista jäsentää sosiaalista todellisuutta. Hän toteaa, että sosiaalinen imaginaatio ei viittaa vain ihmisten ajatteluun, vaan myös asioihin ja järjestelyihin, jotka mahdollistavat erilaisten käytäntöjen ilmaantumisen ja olemassaolon. Näin ollen sosiaalinen imaginaatio ilmenee hänen mukaan yhteiskunnan kulttuuriperinteessä ja käytännöissä. Sosiaalinen imaginaatio voi toimia täten jopa esteenä palvelurakenteiden ja toimintamallien kehittämislle terveydenhuollossa.

Kietäväisen (2002, 114) mielestä ostopalvelujen käyttö tulee lisääntymään jatkossa. Hänen mukaan väestön ikääntyessä yksityisten palvelujen kasvumahdollisuuksia tulee erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon puolelle (esimerkiksi vanhuspalvelut). Ostopalveluihin liittyy samalla myös riskejä. Esimerkiksi kunta voi ostaa palveluita markkinasuuntautuneissa toimintatavoissa, jolloin palveluita joudutaan vertailemaan. Tällöin ongelmia voi muodostua palvelujen saavutettavuudesta, laadusta ja palveluketjusta niin, että yksittäinen palveluketjun osa-alue voi näyttäytyä halpana vaihtoehtona kokonaisuuden jäädessä kuitenkin kalliiksi (Rajala, Tammi & Meklin 2008, 29). Karisto & Lohiveden (2007, 20) mukaan viimeaikaiset tutkimukset korostavatkin vaihtoehtoisten palvelutuotantomuotojen kehityksen tärkeyttä.

Erilaisiin palvelutuotantomuotoihin liittyvä käsitteellinen epäselvyys on kuitenkin voinut aiheuttaa sen, että palvelutuotanto on kirjavaa ja osin epäselvää (ks. esim. Kauppinen ym. 2002, 15–16). Willbergin (2006) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoiden toimintaa ohjaa pääasiassa rakenteisiin, talouteen ja lainsäädäntöön perustuva tietämys, minkä vuoksi tarvitaan arvokeskustelua monipuolisella tietoperustalla. Tietoperustaan liittyy oleellisesti ymmärrys käytettävistä käsitteistä, jotta keskustelu mahdollistuisi tarkoitustaan palvelevalla tavalla. Tietoperustaan liittyvä osaamisen ja ymmärryksen lisääntyminen voisi näin ollen auttaa vaihtoehtoisen palvelutuotannon toimintaympäristössä tarpeiden, tavoitteiden ja toimijoiden suhteen. Osaamisen ja ymmärryksen lisääntyminen tulisi näin ollen näkyä myös käsitteellisesti.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja metodologiset lähtökohdat

Aihealueen tiedon kirjavuuden vuoksi sopimuksellisuuden ja ulkoistamisen käsitteistöä on perusteltua tutkia. Tutkimuksen tarkoituksena onkin selventää sopimuksellisuuden ja ulkoistamisen käsitteitä käsitteiden määrittelyn avulla. Tämän myötä ymmärrys vaihtoehtoisen palvelutuotannon käsitteistöstä voi lisääntyä teorioissa. Teoreettiset käsitteet pyrkivätkin tavoittamaan asioiden tai ilmiöiden olemuksen ja tunkeutuvat välittömän havainnon taakse, kun arkikieli on puolestaan konkreettis-esineellistä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 140). Käsitteistöön liittyvä teoreettisen ymmärryksen syventyminen voi puolestaan lisätä myös käytännön osaamista terveydenhuollossa pohdittaessa uudistuvaa palvelutuotantoa, jossa ostamiseen liittyvät palvelut ovat esimerkiksi Kietäväisen (2002) mukaan lisääntymässä. Lammintakanen, Kivinen, Kylmä & Kinnunen (2008, 1) toteavatkin käsitteiden olevan keskeisiä elementtejä tieteen ja käytännön jatkuvassa vuorovaikutuksessa suunnaten mielenkiinnon kohteitamme sekä käytännön että tieteen alalla.

Keskeisten käsitteiden määrittely on perusteltua etenkin niillä aloilla, joilla on useita rinnakkaisia koulukuntia, jotka käyttävät samoja sanoja eri merkityksissä tai eri sanoja toisiaan lähellä olevissa merkityksissä (Kakkuri-Knuuttila 1998, 328). Näin ollen terveyshallintotieteessä on perusteltua määritellä käsitteitä, sillä terveyshallintotieteen voidaan katsoa olevan lähellä muita tieteenaloja (esim. hallinto-, politiikka-, terveys-, yh-

teiskunta-, terveystalous- ja hoitotieteet sekä sosiaalipsykologia ja sosiologia) (ks. Lammintakanen ym. 2008, 2). Historiallisesti käsitteiden määrittelyn suhteen on lisäksi huomattava, että esimerkiksi edellä mainituilla tieteenaloilla käsitteiden määrittelyssä voidaan nähdä yhtymäkohtia jopa luonnonhistoriaan taksonomiaan perustuvan luokittelun kaltaisesti.¹ Foucaultin (2010, 214) mukaan luokittelujen päämääränä onkin määrittää ominaislaatuja, jotka ryhmittelevät yksilöt ja lajit yleisemmiksi yksiköiksi, erottaa ne toisistaan ja sallii niiden lopulta niveltä toisiinsa muodostaen taulukon, josta kaikki yksilöt ja ryhmät voivat löytää paikkansa. Näin ollen myös terveyshallintotieteessä käsitteiden määrittely ei perustu pelkästään rinnakkaisten koulukuntien käsitteiden samankaltaisuudelle, vaan jopa luonnonhistoriasta kumpuavalle luokitteluun perustuvalla ominaisuuksien määrittelylle. Käsitteiden määrittely saa täten vahvistusta lähekkäisten koulukuntien käsitteiden samankaltaisuudesta nykyisten tieteenalajakojen mukaan sekä lisäksi historiallisesti taksonomiasta. On kuitenkin huomattava, että vaikka käsitteiden määrittely voi saada perusteita luonnonhistoriasta, ei se tarkoita sitä, että tämän tutkimuksen käsitteiden historia nojaisi luonnonhistoriaan. Ainostaan käsitteisiin liittyvään metodologiseen luokitteluperustaan voi löytyä yhtymäkohtia taksonomiasta.

Tutkimuksessa on tarkoitus jäsentää pääkäsitteitä sivuavien lähikäsitteiden määrittelyllä tutkimuksen pääkäsitteiden positiota. Tutkimuksessa käytettävien käsitteiden läheinen suhde toisiinsa ja samankaltaisuus luo myös perusteita käsitteiden määrittelylle. Foucault (2010, 37) toteaaakin, että samankaltaisuutta ilmenee asioiden liitoskohdissa, jolloin naapuruus ei ole asioiden välinen ulkoinen suhde, vaan merkki sukulaisuudesta. Lisäksi tieteelliseen käytäntöön kuuluu käsitteiden ja niiden välisten suhteiden määrittely niin, että tutkimus rakentuu käsitteellisten ratkaisujen ja merkitystulkintojen varaan (Eriksson 1998, 63; Hirsjärvi ym. 2000, 136).

Käsitteiden välisissä suhteissa on kyse myös vastakkaisten asetelmien asemoitumisesta. Foucault (2010, 41–43) puhuu asioiden sympatiasta ja antipatiasta. Sympatian periaatteena on hänen mukaan liikkuvuus, jossa ei ole mitään ennalta määritettyä; se vetää asioita toistensa puoleen ja aiheuttaa näin mukautumisen vaaran tehden helposti asioista

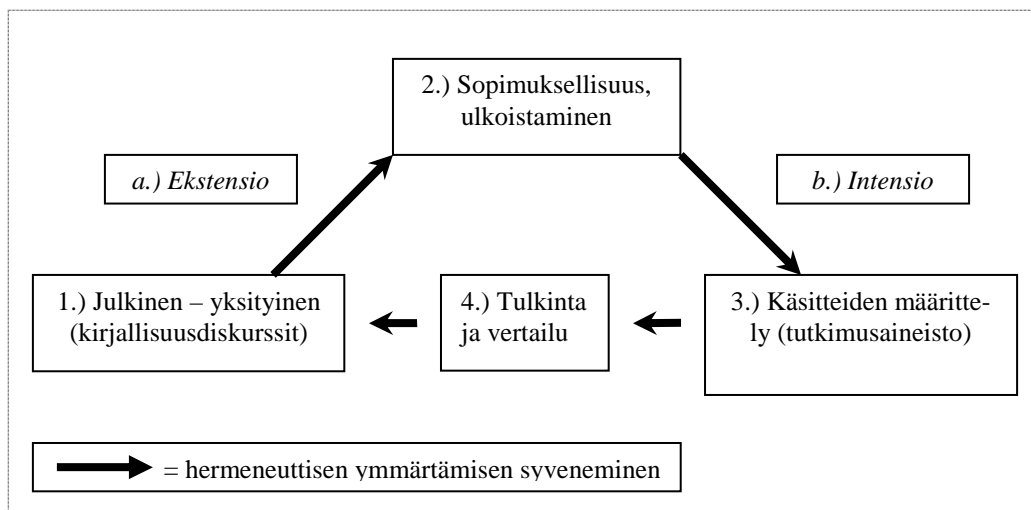
¹ Taksonomialla tarkoitetaan organismien luokittelua hierarkkisiin luokkiin yleisestä yksityiseen edeten, jotka kuvastavat evolutionaarisia ja muoto-opillisia suhteita. (Britannica Academic Edition)

identtisiä toistensa kanssa. Tällöin asioista häviää niiden yksilöllisyys, jolloin tasapainottavan voiman puuttuessa maailma pelkistyisi yhtenäiseksi. Tasapainottavana voimana Foucault näkee antipatian, joka on sympatian kaksoshahmo. Antipatian ansiosta asioilla vallitsee erillisyyys, sillä antipatia sulkee asiat niiden luontaiseen taipumukseen olla sitä, mitä ne ovat. Foucaultin mukaan tasapainottelu sympatian ja antipatian välillä selittää sen, että asiat kasvavat, kehittyvät, sekoittuvat, katoavat ja kohtaavat toisensa aina uudelleen. Käsitteiden suhteen tämä voi näkyä käsitteiden ajallisena muuttumisena ja kehittymisenä niin, että jokainen käsite pitää kuitenkin sisällään omanlaisensa yksilöllisyyden. Toisin sanoen jokaisella käsitteellä on oma lähtökohtansa, jota Foucaultin mainitsema sympatia vetää toisten samankaltaisten käsitteiden puoleen, mutta antipatian voimasta käsitteet on mahdollista sulkea omaan erillisyyteensä.

Käsitteiden samankaltaisuus ja erillisyyys voi johtaa käytännössä siihen, että käsitteelliset ongelmat voivat ilmetä eri muodoissa. Käytettävä termistö ja merkitykseltään ristiriitaiset sanat tilanteen tai ilmiön tunnistamiseksi, olemassa olevan tiedon yhdistäminen aiheeseen kirjavan ja ristiriitaisen käsitteiden käytön vuoksi, käsitteiden alkuperä ja muuttuminen ajassa, uusien käsitteiden tarve jonkin tietyn ilmiön tunnistamiseksi ja kahden tai useamman käsitteen yhdistäminen luotaessa käyttökelpoista käsitettä ovat esimerkkejä siitä, milloin ongelmia käsitteiden käytössä voi ilmetä (Rodgers 1993a, 28). Tämän vuoksi onkin perusteltua kehittää käsitteitä sekä tämän tutkimuksen puitteissa tutkia sopimuksellisuuden ja ulkoistamisen käsitteitä.

Tämän tutkimuksen metodologia edustaa terveyshallintotieteen alalla perustutkimuksellista tutkimusorientaatiota, jossa pyritään etsimään systemaattisesti uutta tietoa ja uusia ideoita välittömiin käytännöllisiin päämääriin tai sovellettavuuteen pyrkimättä (Eriksson 1998, 50; Lammintakanen ym. 2008, 2; Raunio 1999, 354). Vaikka tutkimus voi lisätä vaihtoehtoiseen palvelutuotantoon liittyvää osaamista käytännössä, on tutkimuksen ensisijainen tavoite kuitenkin tutkimuksen pääkäsitteiden määrittelyyn liittyvän tiedon tuottaminen. On siis huomattava, että tutkimuksen pääkohteena ovat käsitteet ja niiden vertailu sekä määrittely, minkä vuoksi voidaan puhua käsitteiden määrittelystä käsiteanalyysin sijaan. Lähtökohtana toimivat julkisen ja yksityisen palvelutuotannon vertailuun liittyvä keskustelu sekä aikaisemmat käsitteiden määrittelyt, jolloin tutkimus ete-

nee ekstensio-intensio jaottelulla merkitysten vertailua noudattaen. Ekstensio muodostaa käsitteen alan (käsitteisiin liittyvät oliot ja asiat) ja muodostaa täten laajemman joukon, kun taas intensio muodostaa käsitteen mielen (käsitteen sisältö) ja tarkastelee sen ominaisuutta (Niiniluoto 1980, 120–121; Kakkuri-Knuuttila 1998, 335). Ekstension tunnistamiseksi tarvitaan samankaltaisuutta. Foucaultin (2010, 46, 58) mukaan samankaltaisuutta ilmentävät merkit, jotka ovat merkitseviä vain silloin, kun ne ovat samankaltaisia ilmaisemansa asian kanssa, sillä samankaltaisuutta ei voida tietää itsessään, vaan merkit voivat aina olla vain samanlaisia. Edelleen toinen samankaltaisuus, joka on läheinen, mutta erityyppinen samanlaisuus, auttaa tunnistamaan ensimmäisen samankaltaisuuden, jonka kolmas puolestaan paljastaa (Foucault 2010, 46). Näin ollen ekstensioon liittyy tietynlainen jatkumo, joka vahvistaa itseään. Foucaultin (2010, 48, 66) mukaan jokaisen samankaltaisuuden tekeekin jonkin arvoiseksi vain kaikkien muiden samankaltaisuuksien paljous, mutta on silti muistettava, että samankaltaisuudet kahden asian välillä eivät välttämättä pidä paikkaansa toisesta etenkään siinä kohtaa, missä nämä kaksi asiaa ovat erilaisia. Kirjallisuuskurssit tarjoavatkin samankaltaisuuksia sopimuksellisuuden ja ulkoistamisen suhteen, jolloin tutkimusaineistosta muodostettava käsitteiden määrittely mahdollistaa käsitteiden intensioiden merkitysten tulkinnan suhteessa ekstensioihin ja sen myötä kirjallisuuskursseihin.



KUVIO 1. Käsitteiden merkityksien hermeneuttinen muodostuminen.

Tutkimuksessa pyritään hermeneuttiseen ymmärtämiseen. Hermeneuttisen ymmärtämisen näkökulmasta on oleellista tarkastella ilmiötä siihen liittyvien ennakkokäsitysten perusteella, jolloin käsitteiden merkitykseen syventyminen seuloa esille ne asiat, jotka pätevät asioihin itseensä (Gadamer 2004, 32–33). Ymmärtämisen syveneminen voidaan jakaa neljään vaiheeseen kuvion 1. mukaisesti, missä nuoli kuvaa ymmärtämisen syvenemisen etenemistä alkaen kohdasta 1. Hermeneuttisen säännön mukaan kokonaisuus tulee ymmärtää yksittäisestä ja yksittäinen kokonaisuudesta (Gadamer 2004, 29). Näin ollen hermeneuttinen sääntö palautuu osittain kuvion 1. mukaiseen ekstensio-intensio - jaotteluun, jossa molemmat ulottuvuudet tukevat toisiaan. Ymmärtäminen etenee nelivaiheisesti seuraavan logiikan mukaisesti:

- 1.) kirjallisuuskurssien pohjalta muodostetaan esiymmärrys tutkimuksen käsitteistä, joka muodostaa tutkimuksen ekstension (a.) (käsitteiden ala),
- 2.) tutkimuksessa käytettävät käsitteet muodostavat käsitteiden intension (b.) (käsitteiden mieli),
- 3.) tutkimusaineistosta määritellään käsitteiden ominaisuuksia,
- 4.) tutkimusaineiston pohjalta pyritään muodostamaan käsitteiden määrittelyyn liittyvää tulkintaa ja merkityssuhteiden vertailua julkiseen ja yksityiseen palvelutuotantoon liittyvissä diskursseissa.

Hermeneuttinen tehtävä luo Gadamerin (2004, 33) mukaan itsestään asioihin liittyvän kysymyksenasettelun, joka puolestaan määrää tulkintaa alusta alkaen. Ennakkokäsityksiin liittyvä omakohtainen tulkinta ja kontekstisidonnainen tuttuus voi täten ohjata myös tulkintaa. On kuitenkin huomattava, että hermeneutiikan tehtävä perustuu juuri tuttuuden ja vierauden vastakkainasetteluun, jolloin hermeneuttinen tietoisuus ei voi olla sidoksissa asiaan tai ilmiöön kyselemättömän ja itsestäänselvän samanmielisesti (Gadamer 2004, 37).

Käsitteen määritelmiä tarvitaan rajaamaan ja täsmentämään ilmiötä, antamaan käsitteelle merkitys tai esittämään kielellinen sopimus, luomaan normeja käsitteen käytölle ja sitomaan yhteen käsitteen ja sen merkityksen (Hirsjärvi ym. 2000, 142). Käsitteiden perusteellisella erittelyllä voidaan paljastaa käsitteiden välisiä, muutoin vaikeasti havaittavissa olevia, suhteita (Eriksson 1998, 73). Kirjallisuuskatsaukseen perustuvassa tutki-

musaineiston käsitteiden määrittelyssä selvennetään sopimuksellisuuden ja ulkoistamisen käsitteiden suhteita ja merkityksiä hallinto-, terveyshallinto- ja terveystaloustieteen sekä liiketalous- ja taloustieteen aloilla, jolla pyritään saamaan selville käsitteisiin liittyviä mahdollisia eroja ja yhteneväisyyksiä sekä erityispiirteitä.

1.3 Tutkimuksen kysymyksenasettelu

Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten erilaiset sopimuksiin perustuvat palvelutuotantomuodot on eri tutkimuksissa määritelty?
- Mitä erityispiirteitä eri tieteenalojen sopimuksiin perustuvissa palvelutuotantomuodoissa on havaittavissa?
- Miten eri tieteenalilla määriteltyt sopimuksiin perustuvat palvelutuotantomuodot mahdollisesti eroavat merkityssisältöjensä suhteen?

Tutkimuskysymysten avulla selkiytetään vallitsevaa käsitteiden päällekkäisyyttä ja epäselvyyttä, jolloin käsitteiden teoreettista positiota on mahdollista arvioida. Tämä voi puolestaan tukea ja lisätä osaamista vaihtoehtoisia palvelutuotantomuotoja harkittaessa, jolloin osaaminen voi lisääntyä toimintoja uudelleen organisoitaessa.

Tutkimuksessa määritellään, kuinka sopimuksellisuus (contracting out) ja ulkoistaminen (outsourcing) näyttäytyvät hallinto-, terveyshallinto- ja terveystaloustieteellisissä sekä liiketalous- ja taloustieteellisissä tutkimuksissa². Vuoren (1995, 48) mukaan siirtyminen tieteestä toiseen samassakin tutkimuksessa on kuitenkin ongelmallista, sillä se voi edellyttää yhden tieteenalalan käsitejärjestelmän kääntämistä toisen tieteenalalan käsitejärjestelmälle. Näin ollen voidaan terveydenhuollon ulkoistamiseen ja sopimuksellisuuteen

² Käsitteiden käytössä ilmenee päällekkäisyyttä. Ks. esim. Bedard & Frech 2009, jossa tutkimuksen käsitteenä on sopimuksellisuus, mutta asiayhteydestä riippuen käytetään myös ulkoistamisen käsitettä sekä Kauppinen ym. 2002, jossa ulkoistamiseen liittyvissä ostopalveluiden käsitteissä käytössä erilaisia käsitteitä, kuten outsourcing, contracting out, out-tasking ja vendoring, joilla tarkoitetaan kuitenkin samaa asiaa.

liittyvää käsitteistöä tarkastella niihin liittyvien mahdollisten erityispiirteiden näkökulmasta. Toisin sanoen, mikäli oletetaan ulkoistamisen ja sopimuksellisuuden omaksutun terveydenhuoltoon muilta aloilta (kuten NPM:n luoman kehityksen pohjalta sopii tehdä), niin voidaanko kyseisissä käsitteissä havaita hallinto-, terveyshallinto- ja terveystaloustieteellisessä kontekstissa jotain sellaista, mikä ei ilmene liiketalous- ja taloustieteellisissä tutkimuksissa? Täten voidaan tarkastella mitä erityispiirteitä mahdollisesti käsitteistöön liittyy eri tieteenaloilla vai onko kyseessä oleva käsitteistö ymmärrettävä enemmänkin yleismaailmallisesti, jolloin käsitteet näyttäytyvät kaikille samoin ja käsittejärjestelmästä aiheutuvat ongelmat olisivat sen myötä helpommin vältettävissä? Käsitteiden määrittelyllä pyritään täten selvittämään, mikä on näiden teoreettisten käsitteiden välinen yhteys eli mitä yhteisiä piirteitä käsitteillä mahdollisesti on ja mitkä tekijät mahdollisesti erottavat käsitteet sisällöllisesti toisistaan.

2 SOPIMUKSELLISUUS JA ULKOISTAMINEN KÄSITTEINÄ

2.1 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat

Sopimuksellisuus ja ulkoistaminen voidaan tulkita liittyvän teorian muodostukseltaan sopimusteorioihin. Sopimusteoria tarjoaa laajan lähtökohdan lähestyä palvelujen kilpailuttamista (Soppi & Volk 2006, 74). Laajuutensa vuoksi sopimusteoria on sisällöltään vaikeasti lähestyttävissä. Sopimusteoria erottelee erilaisia sopimusmalleja, joilla motivoidaan osapuolet mahdollisimman kustannustehokkaaseen ratkaisuun (esim. ulkoistamiseen liittyvät sopimukset) (Soppi & Volk 2006, 67). Sopimusteorian alaan liittyvä sopimusohjaus korostaa Ihalaisen (2007, 68) mukaan toimijoiden tasavertaista yhteistyötä ja osapuolten asiantuntemukseen perustuvaa toiminnan suunnittelua ja yhteensovittamista. Sopimusohjaus korostaa myös vertikaalisuutta toimijoiden välillä ongelmälähtöisyyden ja tavoitepainottuvuuden näkökulmasta (Ihalainen 2007, 68). Näin ollen sopimusohjaus voidaan tulkita Ihalaisen (2007, 68) mukaan olevan julkisessa palveluntuotannossa osa hallinnon reformeja, joilla hierarkkiset ja byrokraattiset toimintamallit pyritään korvaamaan markkinalähtöisillä, neuvottelua ja yhteisymmärrystä korostavilla periaatteilla.

Sopimusteorioihin liittyy läheisesti myös transaktioteoria. Transaktioteoria korostaa sopimiseen liittyviä epäsuoria kustannuksia, joita ei pystytä vähentämään esimerkiksi sopijaosapuolten välillä vallitsevalla luottamuksella (Kovalainen & Österberg 2006, 117). Näin ollen ne voidaan tulkita kustannuksiksi, joita sopimisen yhteydessä syntyy joka tapauksessa. Dombergerin (1998, 60–61) mukaan julkisessa palvelutuotannossa muun muassa kilpailuttaminen aiheuttaa transaktiokustannuksia, kun etsitään ja valitaan ulkoista palveluntuottajaa sekä kirjataan ja neuvotellaan sopimuksista (suorat/näkyvät transaktiokustannukset). Hänen mukaan transaktiokustannuksia syntyy myös epäsuorasti (näkymättömästi) sopimusten muokkaamisen muodossa sopimuskauden aikana, sillä sopimuksentekohetkellä ei ole mahdollista huomioida kaikkia sopimuksen sisältönä olevien asioiden muuttumista tulevaisuudessa. Kähkösen (2007, 36) mukaan transaktiokustannuksia ei usein selvitetä tai niitä on vaikea selvittää. Näitä kustannuksia syntyy hänen mukaan jatkuvina tai kertaluonteisina ennen sopimuksen solmimista tai sopimuk-

sen solmimisen jälkeen ja jotka aiheutuvat usein organisoinnin, uudelleen organisoinnin ja hierarkian kustannuksista. Kähkösen (2007, 53) mukaan transaktiokustannukset eivät saa kuitenkaan ylittää järjestämistavan muuttamisella saavutettua säästöä, jotta uudelleen järjestelyllä saavutettaisiin tehokkuuden näkökulmasta hyötyjä.

NPM -reformin myötä on julkisessa palvelutuotannossa omaksuttu yhä enemmän yksityisen palvelutuotannon markkinaperusteisia johtamismalleja ja -kulttuuria. NPM:n ajatus perustuu julkisen palvelutuotannon hallinnon muutokseen, mutta sen ei oleteta korvaavan täysin vanhoja rakenteita, vaan se tuo niihin uuden lähestymistavan (esim. sopimuksellisuuden) (Lane 2000, 3). Muutoksissa näkyvät markkinoitumisen ja talousohjauksen korostuminen sekä tiukentunut tulostavastuu ja tilivelvollisuus (Idänpään-Heikkilä 2007, 13). NPM:n saapuminen osaksi julkishallintoa ei ole ollut niinkään ”muoti-ilmiö”, vaan seurausta hallinnon murroksesta julkisessa palvelutuotannossa niin teoreettisesti kuin käytännön tasollakin (Lane 2000, 6).

Sopimus- ja transaktioteorioiden sekä NPM -kehityksen myötä joudutaan terveydenhuollon palvelutuotannossa vertailemaan julkista ja yksityistä palvelutuotantoa. Vuoren (2000, 149) mukaan tässä vertailussa etsitään usein paremmuutta. Hänen mukaan vertailua esittävät tutkimukset sivuuttavat usein julkisen ja yksityisen käsitteisiin liittyvän länsimaiselle kielelle ominaisen binäärilogiikan (esim. sairas - terve, vajaakuntoinen - täysikuntoinen), joka voi puolestaan ohjata harhaan tutkimuksiin osallistuvien vastauksia (esim. poliittinen kanta vs. yksityinen / julkinen). Vuori (2000, 149) esittää, että julkisen ja yksityisen terveydenhuollon organisaatioiden vertailun puuttuminen on seurausta metodologian riittämättömästä ohjausvaikutuksesta vertailumetodin valintaan. Hänen mukaan esimerkiksi selvityksissä käytettävät lähteet eivät edusta vertailtavuuden näkökulmasta ydinkirjallisuutta, vaan pyrkivät pikemminkin avaamaan substanssialuetta. Tällä ei täten hänen mukaan ole ratkaisevaa merkitystä metodien ja teorian kehityksessä. Raunion (1999, 133) mukaan teoria ohjaa yhteiskunnallista todellisuutta koskevien havaintojen tekemistä. Hänen mukaan yhteiskunnallisen todellisuuden ilmiöt saavat merkityksensä teorioissa, sillä ne ovat olemassa vain teorian avaamassa käsitteellisessä perspektiivissä tulkittuina. Näin ollen tutkimuksen ontologian ja epistemologian tulisi ohjata metodivalintaa, jolloin aineistot ja resurssit eivät korostuisi metodivalinnassa.

metodologiaa enemmän (Vuori 2000, 150). Tällöin myös Raunion esittämä teorian ohjaava vaikutus yhteiskunnalliseen todellisuuteen liittyvistä havaituista ilmiöistä mahdollistuisi luotettavalla tavalla julkisen ja yksityisen vertailussa.

Tutkimuksen ontologinen lähtökohta nousee täten esille julkisten ja yksityisten terveyspalveluiden rakenteista. Ontologialla pyritään viittaamaan niihin oletuksiin, mitä on olemassa, miltä tämä olemassa oleva näyttää, millaisista yksiköistä se koostuu ja miten nämä yksiköt ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Raunio 1999, 28). Näin ollen ontologian voidaan nähdä myös kokoavan käsitteistön laajempaan viitekehykseen, josta käsin sen tulkinta mahdollistuu. Ontologinen perusta koostuu tiedonhahmotuksesta yhdessä perusolettamusten kanssa, joten se on pohja jolle tutkimus rakentuu (Eriksson 1998, 57).

Raunio (1999, 30) esittää Tanniseen (1990) viitaten, että voidakseen tietää onko mahdollista saavuttaa tietoa jostakin, täytyy ensin hahmottaa, mitä tämä ”jotain” on. Tällaisen ontologisen analyysin pohjalta on täten mahdollisuus muodostaa oma näkökulma tutkimuskohteesta. Toisin sanoen on mahdollista muodostaa kuva siitä, kuinka ilmiö todellisuudessa näyttäytyy, jolloin voidaan nähdä myös ilmiöön kuulumattomat tai sitä läheisesti sivuavat käsitteet. Tämä voi auttaa jäsentämään sopimuksellisuuden ja ulkoistamisen käsitteitä sekä myöhemmin ymmärtämään niiden välistä suhdetta. Lisäksi Raunion (1999, 31) mukaan ontologista näkemystä voidaan pitää yhdenlaisena ”tietona” tutkimuskohteesta. Hänen mukaan kyse on kuitenkin vain ennakkokäsityksestä tai esiymmärryksestä, joka tekee mahdolliseksi varsinaisen tieteellisiin menetelmiin perustuvan tiedon tuottamisen. Näin ollen käsitys tutkittavista käsitteistä on muodostettava ennen tulkintaa, jolloin tutkimuksen käsitteellinen muodostus voidaan tulkita muodostavan ekstensio-intensio -mallisen merkityssysteemin. Ontologista näkökulmaa rakennettaessa on kuitenkin huomattava, että käsitteiden alan (ekstensio) kasvaessa käsitteen mieli (intensio) supistuu eli mitä suurempi on käsitteen ala, sitä vähemmän on käsitteillä yhteisiä ominaisuuksia (Kakkuri-Knuuttila 1998, 335).

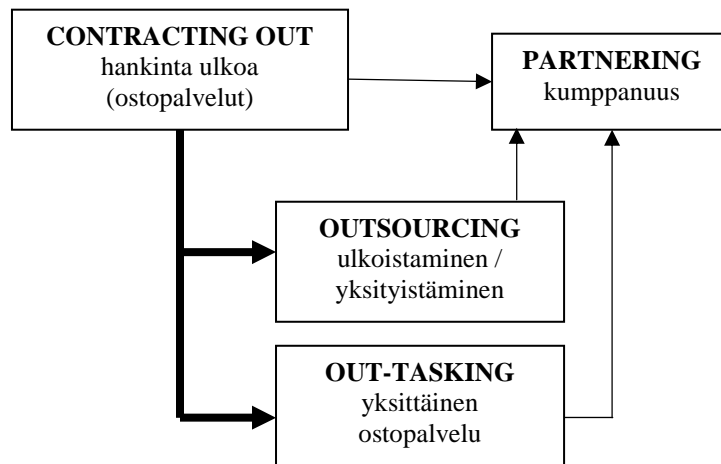
Tutkimuksen kohteena olevat käsitteet viittaavat palvelutuotannon viemiseen organisaation ulkopuolelle. Julkisissa palveluissa tämä tarkoittaa usein palvelutuotannon siirtä-

mistä yksityiselle toimijalle, vaikkakin Kremic työryhmineen (2006, 467) esittää ulkoistamisen olevan yleinen käytäntö niin julkisessa kuin yksityisessä palvelutuotannossa. Julkisia ja yksityisiä palveluntuottajia on yritetty vertailla, jotta saavutettaisiin ymmärrys siitä, onko jompikumpi palvelujen tuottamismuoto toista parempi. Martinin (1994, 23) mukaan yksityistämistä koskevassa keskustelussa on pääosin vertailtu yksityisen ja julkisen omistajuuden ja johtajuuden paremmuutta, mutta keskustelun lisäksi se ei ole johtanut juuri mihinkään. Useat empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet, että kustannustehokkuus on yksityisessä palvelutuotannossa korkeampaa kuin julkisella, mutta on huomattava, että yleisesti ottaen nämä tutkimukset ovat koskeneet yksinkertaisia, teknisiä palveluita. Sen sijaan palveluissa, jotka ovat vahvasti professionalisoituneita ja hyvinvointiyhteiskunnan ytimessä, ei selvää näyttöä kustannustehokkuuden paremmuudesta ole saatu. Ajallisesti on kuitenkin havaittavissa trendi yksinkertaisten ja perinteisten toimintojen ulkoistamisesta kohti organisaation ydintoimintojen ulkoistamista. (Andersen & Blegvad 2006, 149; Jenster ym. 2005, 24)

Julkisten ja yksityisten palveluiden vertailussa keskusteluun liittyy myös erilaiset palvelujen tuottamismuodot. Erilaisia palvelutuotantomuotoja on kirjallisuudessa esitelty useita, mutta ulkoistaminen ja erilaiset sopimusmallit ovat ehkä yleisimmin keskusteluissa esille nousseita palvelutuotantomuotoja. Ulkoistaminen voidaan yleisellä tasolla käsittää yhdeksi palvelutuotantomuodoksi. Kirjallisuudessa esiintyy paljon käsitteitä, jotka sekoittuvat helposti ulkoistamisen käsitteeseen. Ulkoistaminen on lähtökohtaisesti jonkin toiminnon siirtämistä organisaation oman ydintoiminnan ulkopuolelle, mutta lähikäsitteiden runsaus voi aiheuttaa sekaannusta toiminnan siirtämisessä. Näin ollen käsitteiden erittely ilmiön selkiytymiseksi on perusteltua.

Englanninkielisessä kirjallisuudessa palveluiden ostamisesta ulkopuoliselta käytetään erilaisia termejä, joita ovat muun muassa ”outsourcing”, ”contracting out” ja ”out-tasking”. ”Outsourcing” on näistä termeistä yleisimmin käytetty eri merkityksissä ja eri tilanteissa ostopalveluista puhuttaessa, vaikka käsitteen merkitys voidaan nähdä suppeammin. ”Contracting out” ja ”outsourcing” käsitteistä puhuttaessa voidaan puhua toiminnan eri muodoista. ”Outsourcing” voidaan nähdä yhtenä ”contracting out” tyyppinä, jolloin aikaisemmin sisäisesti tuotettu toiminta ulkoistetaan toiselle palveluntuottajalle

sopimusperustaisesti. Uudelle palveluntuottajalle siirtyy vastuu toiminnosta sekä mahdollisesti henkilöstöstä ja muista resursseista. Näin ollen alkuperäiselle omistajalle jää asiakkaan rooli. ”Contracting out” viittaa yleensä kaikkiin tilanteisiin, joissa organisaatio ostaa tai tilaa palvelun ulkopuoliselta toimijalta. ”Outsourcing” viittaa myös yleensä ajallisesti pitkäkestoisempaan sopimukseen, kun ”contracting out” voidaan nähdä yleensä lyhyempinä työperustaisina sopimuksina. (Sarasoja 2004, 12–13)



KUVIO 2. Ostopalveluiden eri vaihtoehdot (Sarasoja 2004, 13).

Kilpailuttaminen

Kilpailuttaminen on osa avoimia markkinoita ja on se on säädetty pakolliseksi lailla (Laki julkisista hankinnoista, 348/2007) (Sutela 2003, 70). Kilpailuttaminen liittyy pääasiassa tapaan hankkia palveluita. Domberger & Hensher (1993, 222) näkevät, että kilpailuttaminen perustuu pääasiassa ”tee tai osta” -päätökseen, joka puolestaan liittyy vahvasti kustannusten vertailuun. Täten sopimuksellisuutta ja ulkoistamista voidaan katsoa ohjaavan vahvasti kilpailuttamiseen liittyvät menettelytavat ja periaatteet. Fredriksson & Martikainen (2006, 10) näkevät kilpailu käsitteen tuottajien välisenä kilpailuna, jossa päämääränä tuottajan kannalta on markkinaosuutensa maksimointi. He toteavat, että yksityistäminen ja ulkoistaminen ovat pääasialliset toimintatavat tuotantoa kilpailutettaessa. Kilpailutus hankintatapana nojaa yleisesti vallitsevaan käsitteeseen, jonka mukaan kunnan on järjestettävä palvelut kustannustehokkaasti (Karisto & Lohivesi 2007, 27). Kilpailutuksen tarkoituksena julkisessa palvelutuotannossa onkin edistää

reilua ja avointa kilpailua niin, että erilaiset virastot ja laitokset saavuttavat parhaan mahdollisimman hyödyn asiakkaiden ja veronmaksajien rahoille (Pottinger 1998, 93).

Kilpailuttaminen (*competitive bidding, competitive tendering*) käsitteenä on Fredrikssonin & Martikaisen (2006, 13) mukaan sitä, että pyydetään palvelujen tuottajilta määrällisesti ja laadullisesti mahdollisimman tarkasti yksilöidyistä tuotteista tai toiminnoista tarjouksia. Kilpailuttamiseen kuuluu Fredrikssonin & Martikaisen mukaan myös perusteiden ilmoittaminen, joilla palveluntuottaja valitaan. Oikeudellisesti kilpailuttamista säätelee hankintalainsäädäntö (Fredriksson & Martikainen 2006, 13; ks. myös Sutela 2003, 92). Täten kilpailuttamisen voidaan katsoa olevan osa julkisia hankintoja.

Soppi & Volk (2007, 2–3) näkevät kilpailun vapaasti toimivien markkinoiden luonnollisena tilana, jolloin markkinoilla olevat toimijat pyrkivät maksimoimaan hyötynsä. Heidän mukaan kilpailutilanne voidaan luoda kahdella tavalla: tuottajan luomilla sisäisillä markkinoilla, jolloin markkinat ovat suljetut ulkoisilta palveluntuottajilta tai tavallisilla kaikille avoimilla markkinoilla. Lisäksi heidän mukaan kilpailu voidaan ymmärtää ulkoistamisen tai yksityistämisen muodoksi hankkia palveluja ulkopuolelta. He toteavat, että on määriteltävä kilpailutuksen muoto eikä puhuttava yksityistämisestä ja ulkoistamisesta samalla nimikkeellä.

Kilpailuttamista julkisessa palvelutuotannossa on käytetty palvelujen hankintamenetelmänä 1980-luvun alkupuolelta lähtien, jolloin Iso-Britanniassa kilpailuttamisella on haettu säästöjä julkiseen palvelutuotantoon. Tällöin kilpailuttaminen ei ole koskenut niinkään julkisen palvelutuotannon ydintoimintoja, vaan kilpailuttamisella on haluttu etsiä säästöjä siivouksen, ruokahuollon ja vaatehuollon osalta (British Medical Journal 1983, 850). 1980-luvun alkupuolelta lähtien julkisen palvelutuotannon reformit Yhdysvalloissa, Iso-Britanniassa ja Australiassa siirsi aiemmin julkisen palvelutuotannon itsensä tuottamat palvelut kilpailuttamisen piiriin (Domberger & Hensher 1993, 221). Vahvemmin kilpailuttaminen tuli mukaan julkisiin hankintoihin 1980- ja 1990-lukujen taitteessa. Tällöin muun muassa Iso-Britanniassa kilpailutus säädettiin lailla paikallishallintoihin (Pottinger 1998, 93).

2.2 Sopimuksellisuus (Contracting out)

'Contract' tarkoittaa sanakirjamääritelmän (Encyclopedia Britannica Online) mukaan sopimusta, joka vaatii kahden tai useamman henkilön yhteistä hyväksymistä niin, että toinen osapuoli tekee tarjouksen, jonka toinen osapuoli hyväksyy. Mikäli sopimuksesta ei pidetä kiinni, on toinen osapuoli oikeutettu oikeudellisiin toimiin sopimuksen rikkojaa vastaan. Kun 'out' puolestaan viittaa suorana käännöksenä ulos tai pois, voidaan 'contracting out' katsoa tarkoittavan sopimukseen perustuvaa organisaation ulkopuolisen tahon tuottamaa palvelua. Idänpään-Heikkilä (2007, 17–18) katsookin sopimisen (contracting) tarkoittavan tilaajan ja tuottajan välistä sopimista palvelujen tuottamisesta ja palvelutuotannon ehdoista, jossa on kirjattuna, mitä palveluja tuottaja ostajalleen tuottaa tiettyä maksua vastaan. Domberger (1998, 12) ja Torppa (2007, 62) katsovat sopimisen (contracting) olevan osa ulkoistamis (outsourcing) -prosessia. Torppa (2007, 62) toteaaakin eri maissa käytettävä erilaista terminologiaa, jolloin ulkoistamisen (outsourcing) asemesta voidaan käyttää sopimuksellisuuden (contracting out) käsitettä. Willbergin (2006, 44) mukaan *contracting out/in* ovat usein ulkoistamiseen liitettäviä käsitteitä. Hänen mukaan näissä on kyse sopimusperustaisesta toiminnasta, johon liittyy kilpailuttaminen ja jossa sovitaan palveluntuottamisen siirtymisestä ulkopuoliselle tuottajataholle.

Dombergerin (1998, 158–160) mukaan yksityistäminen (*privatization*) voi tarkoittaa sopimusperustaista toimintaa (*contracting out*). Hänen mukaan kyseisiä käsitteitä voidaan tarkastella myös jatkumona niin, että jatkumon toisessa päässä on organisaation toiminnan uudelleenorganisointi ja -muotoilu ja toisessa päässä yksityistäminen. Näiden väliin johonkin kohtaan asettuu sopimuksellisuus (contracting out). Hänen mielestä sopimusperusteisessa toiminnassa on paremmat valvonnan mahdollisuudet palveluntuottajaa kohtaan. Yksityistämisen myötä myös omistus siirtyy yksityiselle, minkä vuoksi hänen mukaan kontrollointi (toiminnan valvonta, rangaistuksien määrääminen, sopimuksien uusiminen) voi tapahtua vain säännöstelyn avulla.

Lanen (2000, 129) mukaan sopimuksellisuus on seurausta NPM:n kehityksestä, minkä mukaan sopimuksellisuudella voidaan palvelutuotannossa parantaa tehokkuutta, vähen-

tää kustannuksia ja tehdä siitä läpinäkyvämpää. Hänen mukaan on kuitenkin huomioitava sopimuksellisuuteen liittyvät rajoitukset, sillä se ei voi korvata täysin muita organisointi ja palvelutuotantomuotoja (esim. byrokratia). Lane (2000, 129) erottaa sopimuksellisuudesta ajallisesti kaksi muotoa: lyhytkestoinen sopimuksellisuus ja pitkäkestoinen sopimuksellisuus. Pitkäkestoista sopimuksellisuutta ilmenee tyypillisimmin hänen mukaan vanhoillisissa ja byrokraattisissa organisaatioissa, jolloin myös organisaation sisäisesti tuotetut palvelut ovat yleensä laaja-alaisesti toteutettuja. Lyhytkestoisessa sopimuksellisuudessa hyödynnetään tyypillisimpiä yksityisten palveluntuottajien toimintatapoja kilpailuttamista hyödyntämällä luottaen markkinavoimien tehokkuuteen. Sopimuksellisuuteen liittyy sen muodosta riippumatta hänen mukaan myös haasteita. Lane (2000, 132) toteaa, että sopimuksellisuutta edeltävissä tilanteissa toinen sopija osapuolista voi "kätkeä" asiaankuuluvaa tietoa ("vääristynyt valikoituminen"), jolloin esimerkiksi sopimuksellisuudesta odotettavat kustannussäästöt ei välttämättä toteudu. Myös sopimusten jälkeisissä tilanteissa voi syntyä ongelmia, mikäli toinen sopijaosapuolista välttelee vastuutaan tai käyttäytyminen muuttuu sopimusten teon jälkeen ("moraalinen riski").

Torpan (2007, 61) mukaan sopimuksellisuus (contracting out) on julkisessa palvelutuotannossa laaja ilmiö. Hänen mukaan sopimuksellisuus on keskeinen mekanismi NPM:ssä perustuen siihen uskomukseen, että tehokkuus palveluiden tuottamisessa sopimustoiminnan myötä lisääntyy. Sopimustoiminnan etuina on Torpan (2007, 62) mukaan pidetty organisaation mahdollisuutta specialisoitua, markkinoiden kurinalaisuutta sekä joustavuutta ja kustannussäästöjä. Torpan (2007, 62) mukaan specialisoitumisen myötä organisaation on puolestaan mahdollista keskittyä sen ydintoimintoihin, minkä myötä sillä pyritään alentamaan palvelutuotannon kustannuksia (ks. myös Domberger 1998).

Sopimuksellisuuteen liittyy täten vahvasti vastuu ja palvelutuotanto näkökulmat. Sen vuoksi lieneekin perusteltua erottaa tilaaja ja tuottaja toisistaan. Sopimuksellisuus nähdään myös ulkoistamiseen rinnastettavana käsitteenä tai osana ulkoistamisprosessia, joka on julkisessa palvelutuotannossa seurausta NPM-kehityksestä. Sopimuksellisuuden katsotaan myös lähtökohtaisesti parantavan organisaation toimintaa tehokkuutta lisää-

mällä ja kustannussäästöjä lisäämällä. On kuitenkin huomattava, että markkinavoimien hyödyntämiseen todetaan liittyvän riskejä sopimuksellisuuden myötä.

2.3 Ulkoistaminen (Outsourcing)

Sanakirjamääritelmän (Encyclopedia Britannica Online) mukaan 'outsourcing' viittaa työjärjestelyihin, jossa työnantaja palkkaa ulkopuolisen sopimuksella suorittamaan työtä, joka olisi mahdollista teettää myös yrityksen omalla henkilökunnalla. Vierasperäisistä termeistä yleisimmin on käytetty outsourcing -termiä kuvaamaan ulkoistamista. Outsourcing on Dombergerin (1998, 12) mukaan prosessi, jossa aiemmin sisäisesti tuotettu toiminto sovitaan ulkoisen tuottajan vastuulle. Patel & Aran (2005, 7) määrittelevät ulkoistamisen prosessiksi, jossa yksi tai useampi palvelutuotannon prosessi valtuutetaan ulkoiselle palveluntuottajalle. Heidän mukaan ulkoisen palveluntuottajan vastuulle jää näin palvelun tuottaminen ja toteuttaminen ennalta sovittujen ehtojen mukaisesti. Lukkarisen (2007, 40) ja Sutelan (2003, 13) mukaan ulkoistetusta toiminnosta vastuussa oleva ulkoinen palveluntuottaja voi olla julkishallinnollinen organisaatio, esimerkiksi kunta/kuntayhtymä tai kunnallinen liikelaitos, tai yksityinen yhteisö (esimerkiksi osakeyhtiö) (ks. myös Soppi & Volk 2006, 69). Kauppinen työryhmineen (2002, 18) puolestaan katsoo, että ulkoistaminen on sopimusperusteinen yhteistyömalli, jossa määritellään ulkoistettavan toiminnan tilaajan ja toimittajan välisen liikesuhteen luonne. Ulkoistamisen voidaan katsoa olla myös sopimista tietyistä toiminnoista tai prosesseista yksityisen palveluntuottajan kanssa järjestämisvastuun säilyessä kuitenkin julkisilla toimijoilla (Accenture 2003, 4). Tämä määritelmä eroaa muista lähinnä palveluntuottajiin liittyvän yksisuuntaisen toiminnan jaottelunsa suhteen, sillä muissa määritelmissä ulkoistamista ei välttämättä nähdä pelkästään toimintana julkiselta yksityiselle.

Ulkoistaminen (outsourcing) viittaa Leinon (2007, 8–9) mukaan sanana jonkin (tuotanto)lähteen viemiseen tai johtamiseen ulos. Hänen mukaan ulkoistaminen ei ole pysyvä tila, vaan pikemminkin toimenpide, jolle voidaan määritellä tai arvioida alku- ja loppupiste. Tällöin ulkoistamisen alkupiste voisi olla esimerkiksi ensimmäinen päätös toiminnan ulkoistamisprosessin aloittamisesta ja loppupiste, kun ulkoistettu toiminta käynnistetään, jonka jälkeen toiminta olisi ulkoistettua. Ulkoistamisen (outsourcing)

voidaankin ajatella olevan useamman vuoden kestävä jonkin prosessin tai toimenpiteen suorittamiseen liittyvä tapahtuma, kun sopimuksellisuudella (contracting out) tarkoitetaan tilapäisempää, lyhytaikaista tehtävän sopimista (esim. palvelujen ulkoistaminen ja jonkin tietyn tuotoksen tuottamisesta sopiminen) (Accenture 2003, 4).

Jenster kumppaneineen (2005, 2) määrittelee ulkoistamisen Semlingerin (1991) mukailleen niin, että ulkoistaminen on aikaisemmin itse tuotettujen tavaroiden tai palveluiden hankkimista markkinoilta olevalta oikeudellisesti itsenäiseltä tuottajalta. Heidän mukaan määritelmä ei juuri poikkea yleismaailmallisuutensa vuoksi muista määritelmistä, minkä vuoksi se sisältääkin suuren tulkinnallisuuden käsitettä kohtaan. Määritelmä osoittaa ulkoistamisen olevan kahdenvälinen järjestely, mutta ottaa huomioon vain ostajan / tilaajan kannan. Lisäksi Jenster työryhmineen (2005, 2–3) toteaa ulkoistamisen olevan vuosisatoja vanha ajatus (vaihdantaan perustuva ostaminen), vaikkakin se on muodoltaan hieman muuttunut ajan saatossa (ks. myös Corbett 2004). Heidän mukaan ulkoistaminen saattaa näin ollen vaikuttaa uudelta toimintatavalta, koska siitä on viime aikoina tullut suosittu palvelujen järjestämisuoto. Ulkoistaminen on myös muuttunut yhä enemmän strategialähtöiseksi toiminnaksi taloudellisten ja taktisten näkökulmien painotusten sijasta (Power, Desouza & Bonifazi 2006, 5; Schniederjans, Schniederjans & Schniederjans 2005, 9). Taktisella ulkoistamisella Schniederjans kumppaneineen (2005, 9) tarkoittaa lyhytaikaista alihankintaa pienestä määrästä organisaation tuotantoa, kun strateginen ulkoistaminen koskee puolestaan pidempiaikaista sopimista laajemmasta määrästä tuotantoa tai hallintoa. Corbettin (2004, 10) mukaan ulkoistaminen on puhtaasti johtamisen työkalu, jolla voidaan purkaa perinteisiä vertikaalisesti integroituneita ja itseriittoisia rakenteita. Power kumppaneineen (2006, 6) esittääkin, että olennaista ulkoistamisessa ei ole niinkään itse omistajuus, vaan mahdollisuus resursseihin ja tietoon. Pitkällä aikavälillä tarkasteltuna tämä voikin olla perusteltua, sillä se voi luoda organisaatiolle mahdollisuuksia innovatiiviseen toimintaan. Jenster kumppaneineen (2005, 3–4) esittää lisäksi, että ulkoistamiseen vaikuttaa myös oppiminen. Heidän mukaan vaihdantatalouden aikakautena ihmisten osaaminen keskittyi osaamisen lisääntyesä niin, että kukin kykeni keskittymään yhä enemmän ja enemmän siihen, minkä osasi parhaiten. Tämän päivän palvelutuotannossa tämä sama ilmiö voi siis näkyä spesialisoitumisen näkökulmasta ulkoistamisena. Corbett (2004, 6) esittääkin, että vastatakseen

kiivaaseen markkinataloudelliseen kilpailullisuuteen ja suorituskeskeiseen ympäristöön täytyy organisaatioiden arvioida huolella toimintojaan saavuttaakseen kilpailullista etua ja sen myötä organisaatiot ovat nykyisin varsin spesialisoituneita. Sen vuoksi ulkoistamisen tulisi olla osa organisaation jokaista strategista suunnitteluprosessia, mikäli organisaation saavuttama kilpailullinen etu markkinoilla on ulkoistamisen ansiota (Corbett 2004, 59).

Brown & Wilson (2005, 10) määrittelevät ulkoistamisen samoin kuin muutkin (aiemmin itse tuotetun palvelun siirtäminen ulkoiselle palveluntuottajalle) ja rinnastavat sen alihankintaan. Heidän mielestään alihankinta on aiempi (sana)muoto ulkoistamisesta (ks. myös Schniederjans ym. 2005, 5). Schniederjans kumppaneineen (2005, 5) esittää, että jo vuosikymmeniä sitten alkanut osta-tai-tee -suuntaus yritysten päätöksenteossa on ollut tosiasiaa ulkoistamisen lähtökohtana. Perusteena on tällöin ollut alihankinta menettelyt (esim. ulkoisten lakimiehien palkkaaminen, kirjanpitäjät, konsultit). Myös Power kumppaneineen (2006, 3) toteaa, että ulkoistaminen on ostamispäätökseen rinnastettava teko, jossa siirretään työ ulkoiselle osapuolelle. Tällöin organisaatio joutuu heidän mielestään pohtimaan oman toiminnan laajentamista suhteessa ulkopuolelta ostettavaan palveluun. Ulkoistamisen ollessa markkinaperusteista toimintaa, teknologian mahdollistaessa työn tekemisen paikkaan sitomattomaksi ja kilpailullisuuden luoma paine lisäävät tulevaisuudessa ostamista, ja täten myös ulkoistamista, itse tehdyn työn sijaan (Corbett 2004, 7).

Organisaation toimintojen ulkoistamiseen liittyy Brown & Wilsonin (2005, 20) mielestä myös läheisesti toimintojen siirtäminen organisaation kotimaan ulkopuolelle (offshoring). Tähän on vaikuttanut heidän mielestään muun muassa talouden globalisoituminen, teknologia ja siirtyminen tuotantotaloudesta informaatiotalouteen. On kuitenkin huomattava, että ulkomaille tapahtuva ulkoistaminen vastaa outsourcing käsitettä, kun taas offshoring käsite liittyy organisaation *oman toiminnan* siirtämiseen ulkomaille (Schniederjans ym. 2005, 5). Ulkoistamisen perusteiksi voidaan esittää edellä mainittujen näkökulmien lisäksi myös kuluttajien vaatimustason kasvu (palvelutuotannon oltava nopeaa ja kustannustehokasta), osakkeenomistajien luomat paineet organisaation arvon lisäämiseksi sekä talouden taantumien jaksottaisuus, minkä myötä organisaatiot ovat

tulleet rakenteiltaan ohuemmiksi ja joustavimmiksi ja johtaminen muuttunut lyhytjännitteisemmäksi (Jenster ym. 2005, 7–10).

Brown & Wilson (2005, 20–25) luokittelevat perusteet toimintojen ulkoistamiselle kolmeen luokkaan: 1) taktinen ulkoistaminen, 2) strateginen ulkoistaminen ja 3) muutokseen perustuva ulkoistaminen. Taktinen ulkoistaminen perustuu organisaation ongelmiin, jolloin ulkoistamisella haetaan niihin ratkaisua. Kyseisiä ongelmia voivat olla muun muassa organisaation taloudelliset ongelmat investointien aikaansaamiseksi, puutteellinen kompetenssi sisäisessä johtamisessa, taidon / osaamisen puuttuminen tai halu vähentää työntekijöiden määrää. Strategisessa ulkoistamisessa on puolestaan kyse organisaation halusta kontrolloida toimintaansa vaikuttavia asioita samalla, kun itse organisaatio voi vapaammin keskittää omia resurssejaan ydinosaamiseensa (prosesseihin liittyvä ulkoistaminen, esim. johtamiseen liittyvät ydinalueet). Muutokseen perustuva ulkoistaminen liittyy puolestaan organisaation liiketoiminnan uudistamiseen, jossa kyse on organisaation uudistumisesta vastaamaan uusia ja tulevia haasteita. Organisaation on tällöin uudistettava liiketoimintaansa ennen kuin liiketoiminta on pakotettu muuttumaan muuttuvan ympäristön vaatimuksesta.

2.4 Sopimuksellisuuteen ja ulkoistamiseen liittyviä lähikäsitteitä

Ostopalvelut (Out-tasking)

Out-tasking viittaa nimensä mukaan ostopalveluun, jossa ulkopuoliselta (out-) toimijalta ostetaan yksi tai useampia palveluita (-task). Out-tasking viittaa tilanteeseen, jossa toiminnon johtaminen ja hallinta pysyy organisaatiossa, mutta tehtävän toteutus ostetaan organisaation ulkopuolelta (Leino 2007, 8). Tällöin toimintojen ostamiseen ei sisälly myöskään henkilöstön tai muiden resurssien siirtymistä. Suomenkielinen vastine termille lienee ostopalvelu. (Sarasoja 2004, 13) Ostopalvelut voidaan ymmärtää myös ulkoistamisena, jossa ostopalveluilla tarkoitetaan tiettyihin ominaispiirteisiin liittyvää strategista liittoumaa tai kumppanuutta toisen organisaation kanssa (Davis & Sziget 2001, 165). Brown & Wilsonin (2005, 27) mukaan verrattaessa ostopalveluita ulkoistamiseen tulee kuitenkin huomioida ulkoistamiseen liittyvä arvon lisääntyminen osapuolten välillä sekä osapuolten välinen vakaus ja jatkuvuus, sillä sopimukset eivät useinkaan ole

kertaluontoisia. Ostopalvelut ovatkin heidän mukaan yleensä kapea-alaisesti määritellyjä toimia, jota määrittelevät vuosittaiset, tai jopa lyhyemmän aikaa kestävät, sopimukset. Tähän liittyy yleensä myös jatkuvaa suoraa tai epäsuoraa johtamista asiakkaan suuntaan. Ostopalveluita voidaan hahmottaa usein organisaatioiden ei-strategisten toimien kautta, joita voivat olla esimerkiksi siivous, vartiointi ja ateriapalvelut (Usher 2004, 352).

Brown & Wilson (2005, 27) toteavat, että ostopalvelut tulevat lisääntymän tulevaisuudessa. Samaa havaintoa tukevat myös Krishnamurthy, Jegen & Brownell (2009) omassa tutkimuksessaan. Heidän mukaan ostopalvelut voidaan tulevaisuudessa tosin nähdä enemmän strategisena toimenä kuin pelkkänä ostamiseen liittyvänä suorittamisena. Täten ostopalvelut liittyvät ajallisesti vahvasti myös tulevaisuuden uudistuvaan palvelutuotantoon, vaikka ne ovat toimintamuotona olleet mukana jo aiemminkin. Ostopalveluiden läheinen suhde ulkoistamiseen luo myös viitteitä käsitteen alkuperälle historiallisesti. Ulkoistaminen voidaan nähdä pääasiassa 2000-luvun kasvavaksi palvelutuotantomuodoksi, joka on kehittynyt ajan myötä (Usher 2004, 351). Näin ollen ostopalveluiden alkuperä voidaan sijoittaa samalle aikakaudelle.

Yksityistäminen (Privatization)

Ulkoistamisesta selkeimmin erotettava palvelutuotantomuoto on yksityistäminen. Oulasvirta (1992, 24) määrittelee yksityistämisen synonyymiksi privatisoinnin. Hänen mukaan privatisointi voidaan jakaa kolmeen asteeseen. Mikäli palvelun tuotanto, rahoitus sekä ohjaus ja valvonta ovat ulkoisen palveluntuottajan vastuulla, on hänen mukaan kyse varsin puhtaasta privatisointiratkaisusta. Albrehtin (2009, 448) mukaan yksityistämisessä sekä omistajuus että hallintotoiminnot siirtyvät julkiselta yksityiselle toimijalle. Siirtymä voi koskea niin vapaaehtoisorganisaatiota kuin tuottoa tavoittelevaa ja tuottoa tavoittelematonta organisaatiota. Fredriksson & Martikainen (2006, 13) toteavat, että merkittävin ero yksityistämisen ja ulkoistamisen välillä onkin juuri omistajuus. Heidän mukaan ulkoistettavaa toimintaa määrittää määräaikainen sopimus, kun puolestaan yksityistämisessä toiminnan muutos julkisesta yksityiseksi on pysyvä. On kuitenkin huomattava, että myös yksityistämiseen liittyy läheisesti sopimuksellisuus, jonka perusteella yksityistäminen laaditaan. Sopiminen onkin ollut yleisin keino, jolla mark-

kinamekanismeja ja yksityisiä vaihtoehtoja on voitu tuoda julkisiin toimintoihin (Stolt, Blomqvist & Winblad 2011, 561).

Sutelan (2003, 14) mukaan yksityistämisen myötä julkinen yritys siirtyy kokonaan tai osittain yksityiseen omistukseen tai valvontaan, jolloin se lakkaa olemasta julkinen yritys. Ulkoistamisen hän puolestaan käsittää laajemmaksi käsitteeksi kuntien tai kunnan ja yksityisen välisen julkisoikeudellisen yhteistyön vuoksi. Hän määrittelee yksityistämisen sateenvarjokäsitteeksi, jonka alle mahtuu erilaisia ja eriasteisia toimintoja. Myös Albrehtin (2009, 448) mukaan yksityistäminen voidaan jakaa terveydenhuollossa erilaisiin kokonaisuuksiin. Maarsea noudatellen Albreht (2009, 448) jakaa yksityistämisen terveydenhuollossa rahoituksen, järjestämisen, johtamisen ja investointien yksityistämiseen, joskin harvoin nämä kaikki neljä ulottuvuutta ovat hänen mukaan yksityistettynä yhtä aikaa ja samassa laajuudessa.

Yksityistämisen idea terveydenhuollon palvelutuotannossa on lähtenyt Albrehtin (2009, 448) mukaan liikkeelle läntisessä Euroopassa hyvinvointivaltioiden kriisistä, jolloin yksityistämällä on alettu etsiä keinoja palvelutuotannon tehostamiseksi. Vaikka tehokkuuden lisääntymisestä ei kiistatonta näyttöä yksityistämisen myötä ole saatu, on yksityistäminen ollut terveydenhuollossa läntisen Euroopan kasvava palvelutuotantomuoto täten jo 1990-luvulta saakka.³ Tähän on vaikuttanut Stoltin ja kumppaneiden (2011, 561) mukaan myös NPM:n kehitys julkisessa palvelutuotannossa. On kuitenkin huomattava, että esimerkiksi Suomessa yksityisen palvelutuotannon lisääntyminen on ollut seurausta pääasiallisesti kilpailun lisääntymisestä (Willner 2006, 141).⁴ Näin ollen palveluiden yksityistämiseen tähtäävät toimet eivät ole varsinaisesti kasvaneet samassa suhteessa julkisella sektorilla kuin mitä yksityinen palvelutuotanto on lisääntynyt.

³ Esimerkiksi Ruotsissa sosiaali- ja terveydenhuollon yksityinen palvelutuotanto on kasvanut vuoden 1990 1 %:sta vuoden 2010 16 %:iin (Stolt ym. 2011). Suomessa henkilöstön määrällä mitattuna yksityiset terveyspalvelut ovat kasvattaneet osuuttaan terveydenhuollon palvelutuotannossa vuosien 1990–2007 välillä 5,1 % (Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa, 2010).

⁴ Vuosien 1990–2007 välillä tapahtuneessa 5,1 %:n kasvussa yksityisessä terveydenhuollon palvelutuotannossa henkilöstön määrällä mitattuna selittyy yritysten osuuden kasvun lisääntymisellä 6 % ja järjestöjen osuuden vähentymisellä 0,9 % (Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa, 2010).

Kumppanuus (Partnership)

Julkis-yksityinen yhteistyö (*Public Private Partnership*) voidaan ymmärtää osana ulkoistamisprosessia. Karisto & Lohiveden (2007, 30–31) mukaan yhteistyössä on tarkoitus hyödyntää julkisten ja yksityisten toimijoiden erityisosaamista ulkoistamisprosessin aikana. Heidän mukaan julkis-yksityinen yhteistyö on ulkoistamisprosessiin liittyvää syvempää yhteistyötä, jossa kunnan ja yrityksen välinen suhde pyritään hahmottamaan asiakkuuden sijaan yhteistyöllä. Lisäksi se samalla tarkoittaa heidän mukaan keskusteluvampaa mentaliteettia osapuolten välillä. Julkisen ja yksityisen yhteistyömalli (JYY-malli) edellyttää lisäksi pitkäaikaisempaa sitoutumiskykyä molemmilta sopimusosapuolilta (Aronen, Järviö, Luoma & Rättyä 2001, 41; ks. myös Vecchi, Hellowell & Longo 2010, 125). Atkin & Brooks (2005, 8) näkevät, että kumppanuudella voidaan saavuttaa suurempia hyötyjä muihin palveluntuottamismuotoihin nähden, mikäli markkinat ovat kehittymättömät tai erittäin erikoistuneet tai silloin, kun palvelun ostajan tarpeet ovat kompleksiset tai jatkuvasti muuttuvat.

Field & Peck (2003, 496) jakavat kumppanuuden kahteen ryhmään: taloustutkimusten ja organisaatiotutkimusten kenttään. Taloustutkimuksissa kumppanuuden määritelmässä korostuu heidän mukaan riskien jakaantuminen osapuolien kesken. Organisaatiotutkimuksissa puolestaan huomio keskittyy organisaatioiden väliseen työskentelyyn. Organisaatiotutkimuksissa ongelmana nähdään Field & Peckin (2003, 496) mukaan kumppanuuden käsitteen sekoittuminen muihin organisaatioiden välistä työskentelyä kuvaaviin käsitteisiin, kuten liittolaisuus (*alliance*), yhteistoiminta (*collaboration*), yhteistyö (*cooperation*), verkostoituminen (*networking*) ja ”yhdistetty työskentely” (*joint working*).

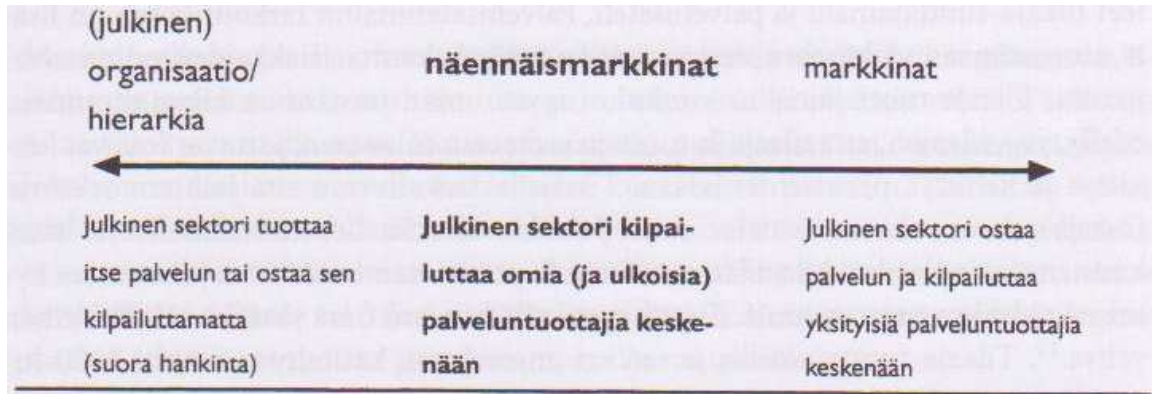
Kumppanuutta esiintyy myös sisäisesti toimialoittain, jolloin kumppanuuden osapuolet voivat olla yksityisiä tai julkisia toimijoita. Erityisesti strateginen ulkoistaminen lähenee muodoltaan kumppanuutta, sillä organisaatio voi toimia useiden kumppaneiden kanssa yhteistyössä (Power ym. 2006, 6). Tällöin kumppanuudessa huomio kohdistuu erikoistuneeseen asiantuntemukseen, tietoon, prosesseihin ja potentiaaliin, jolla organisaatio pyrkii saavuttamaan strategista ja kilpailullista hyötyä (Power ym. 2006, 6).

Julkis-yksityisestä yhteistyöstä ryhdyttiin keskustelemaan laajemmin Englannissa vuonna 2003, jolloin maassa ryhdyttiin vaatimaan markkinoilta ja yksityisiltä palveluntuottajilta laajempaa osallistumista julkisen terveydenhuollon tuottamiseen (Field & Peck 2003, 494; ks. myös Holden 2009). Tämän päivän terveydenhuollon palveluntuotannossa julkis-yksityinen yhteistyö onkin merkittävässä roolissa.⁵ Näin ollen julkis-yksityistä yhteistyötä voidaan pitää pääasiassa 2000-luvun ilmiönä käsitteellisestä näkökulmasta tarkasteltuna.

Tilaaaja-tuottaja -malli (Purchaser – provider)

Tilaaaja-tuottaja -mallissa on kyse palvelun tilaajan ja tuottajan erottamisesta toisistaan (myyjät – ostajat). Myyjät ovat ulkoisia palveluntuottajia terveydenhuollon järjestämistä vastuun säilyessä kuitenkin kunnalla. Sutela (2003, 66) erottaa tilaaaja-tuottaja -mallista sisäisen mallin sekä kilpailun sallivan mallin. Sisäisen mallin hän määrittelee kunnan sisäiseksi palvelun tilaamiseksi ja tuottamiseksi, jossa pyrkimyksenä on lisätä hintatietoisuutta ja kustannusvastaavuutta organisaation sisällä. Kilpailun sallivassa mallissa hänen mukaan kunnan sisäinen palvelutuotanto kilpailutetaan organisaation ulkopuolisten palveluntuottajien kanssa. Edellä mainittujen mallien välimaastoon sijoittuu näennäismarkkinat (kuvio 3.), jossa julkinen toimija kilpailuttaa omia (ja ulkoisia) palveluntuottajia keskenään (Kähkönen 2001, 11). Näennäismarkkinoiden tärkeimmät sovellukset julkisessa palvelutuotannossa ovat olleet tilaaaja-tuottaja -malli ja palveluseteli (Kähkönen 2001, 12).

⁵ Euroopassa terveydenhuollon julkis-yksityisen yhteistyön arvioitu arvo oli yli 33 miljardia euroa vuoden 2009 lopussa. (Vecchi ym. 2010, 125)



KUVIO 3. Näennäismarkkinat ja palvelutuotanto julkisessa palvelutuotannossa (Kähkönen 2001, 11).

Tilaaja-tuottaja -mallin voidaan katsoa lähteneen liikkeelle Iso-Britanniasta. Vuonna 1990 Iso-Britanniassa huomattiin julkisen terveydenhuollon olevan muodostumassa sirpaleiseksi, vanhanaikaiseksi, tehottomaksi ja palvelevan ensisijaisesti vääriä tarpeita, jolloin terveydenhuoltoon esiteltiin varsin radikaali reformi palveluiden tilaajan ja tuottajan erottamiseksi (Carruthers, Ashill & Rod 2006, 86; ks. myös Abbott, Procter & Iacovou 2009, 1). Myös Lanen (2000, 6) mukaan monien maiden hallitukset ovat laittaneet 1990-luvulla alulle julkisen sektorin reformeja. Nämä muutokset voidaan tulkita kuuluvan 1980-luvun puolivälissä alkaneeseen terveysreformien aikakauteen, jolloin ryhdyttiin kiinnittämään entistä enemmän huomiota kasvaviin terveydenhuollon kustannuksiin ja neoliberalistiseen filosofiaan (Gauld 2009, 3).⁶

Carruthers kumppaneineen (2006, 86) esittävät terveydenhuollon olevan tällä hetkellä hieman sekasortoisessa tilassa, kun useimmat kehittyneistä maista pinnistelevät kysynnän ja tarjonnan kanssa optimoidakseen julkisen sektorin tavoitteet käyttämällä yksityissektorin mekanismeja julkisesti rahoitetuissa terveyspalveluissaan. Lanen (2000,6) mukaan reformit ovat osoittautuneet hyvinkin moniulotteisiksi kattaen erilaisia ilmiöitä, joissa yhtenä vaihtoehtona on myös esiintynyt tilaaja-tuottaja -malli. Vaikka tilaajan ja tuottajan erottamiseksi tähtäävä palvelutuotantomuoto on edustanut pääasiassa 1990-lukua, on tilaajan ja tuottajan erottaminen jatkunut näihin päiviin asti. Tämä näkyy niin

⁶ Neoliberalistinen teoria muodostuu käsityksistä, jotka perustuvat aikaisemmin vallassa olevien valtionjohtojen ja julkisten palveluiden kritiikkiin. (Gauld 2009, 3)

sopimuksellisuudessa kuin ulkoistamisessakin, joissa on osittain juuri kyse näiden osapuolten erottamisesta.

Alihankinta (Subcontracting)

Patel & Aran (2005, 7) näkevät, että ulkoistaminen voidaan määritellä kokonaisvaltaisempana prosessina, jolloin sopimukseen pohjautuen palveluntuottajalle siirtyy vastuu koko prosessista johtamista ja infrastruktuuria myöden. Tällöin tulkinta ulkoistamisesta lähestyy alihankintaa (subcontracting). Sutelan (2003, 13) mukaan alihankinta voidaan rinnastaa ulkoistamiseen. Terveystenhuollon kontekstissa alihankinnalla voidaan hänen mukaan tarkoittaa kunnan ja ulkoisen palveluntuottajan välistä yhteistoimintaa, jossa päähankkija ostaa alihankkijalta tuotteita ja palveluita. Kimura (2002, 163) määrittelee alihankinnan Kawasakia mukaillen niin, että alihankinnassa on kyse sopimukseen perustuvasta toiminnasta, missä isompi yritys, johtavaan asemaan perustuen, pyytää pienempää yritystä suorittamaan sovittun työn.

Leinon (2007, 9) mukaan ulkoistettu toiminta voi muistuttaa alihankintaa, mutta alihankinta on käsitteenä erotettavissa palvelujen suoraksi ostamiseksi ulkopuolelta. Myös Kimura & Fujii (2003, 548) näkevät ulkoistamisen ja alihankinnan yhteyden, mutta toteavat ulkoistamisen olevan kuitenkin enemmän velvoitteista vapaampaa toimintaa kuin perinteinen, pitkäaikaiseen suhteeseen perustuva, yritysten välinen alihankinta. Alihankinta nähdäänkin pitkäaikaisena järjestelynä ja täten yksittäiseen tekoon perustuva liiketoimi yritysten välillä ei käsitteellisesti edusta alihankintaa (Kimura 2002, 164). Alihankinnan ja ulkoistamisen käsitteiden välinen ero ei täten ole täysin selvä; käyttötarkoituksen voidaan katsoa pääasiassa määrittävän käsitteen valintaa. Alihankintaa voidaan jaoella myös sen laajuuden ja syvyyden suhteen niin, että organisaatioiden välisissä suhteissa ilmenee toisaalta etäinen vaihtosuhde kuvaten toiminnan laajuutta ja toisaalta vertikaalinen integroituminen toiminnan syvyyttä kuvastaen (Subrahmanya 2008, 25).

Alihankintaa on käytetty käsitteenä jo lähes kahden vuosisadan ajan (Van Mieghem 1999, 954). Vahvemmin sen todetaan muotoutuneen käsitteenä ensimmäisen maailmansodan aikoihin tuotantotaloudessa voimakkaan kysynnän kasvun aikana ja kehittyneen edelleen toisen maailmansodan aikana (Subrahmanya 2008, 25). Näin ollen sillä voi-

daan todeta olevan vahva käsitteellinen historia ja sen rinnastettavuutta julkisessa palvelutuotannossa esimerkiksi ulkoistamisen käsitteeseen ovat sävyttäneet nimenomaan palvelutuotannossa tapahtuneet muutokset. Tätä voidaan perustella alihankinnan määritelmillä, jotka ovat määrittelijästä riippumatta pysyneet pääasiallisesti samanlaisina sisällöiltään.

TAULUKKO 1. Yhteenveto lähikäsitteistä.

KÄSITE	TOIMINNAN LUONNE	AIKAKAUSISIDONNEISUUS	ERITYISPIIRTEITÄ
Kilpailuttaminen (<i>competitive bidding, competitive tendering</i>)	julkisten hankintojen elementti	- tuli mukaan julkiseen palvelutuotantoon Iso-Britanniassa 1980-luvulla - vahvemmin lakisäädösten mukana 1980- ja 1990-lukujen taitteessa ollen edelleen lähtökohtana julkisille hankinnoille	lähtökohtana ollut kustannustehokkuus ja verorahojen optimointi julkisissa palveluissa
Ostopalvelut (<i>out-tasking</i>)	yksittäisten tehtävien / palvelujen ostaminen ulkopuoliselta	- 2000-luvulla ulkoistamisen myötä kasvanut toimintamuoto - nähdään edelleen kasvavana toimintamuotona	- johtaminen ja hallinta säilyvät organisaatiossa - verrattavissa ulkoistamiseen ollen kuitenkin kapea-alaisempaa, lyhytaikaisempaa ja ei-strategista toimintaa
Yksityistäminen (<i>privatization</i>)	pysyvä muutos julkisesta yksityiseksi	tullut mukaan terveydenhuollon palvelutuotantoon läntisen Euroopan hyvinvointivaltioiden kriisin seurauksena ja NPM -kehityksen myötä 1990-luvulta alkaen	aikaisemmin ymmärretty samana asiana kuin ulkoistaminen
Kumppanuus (julkis-yksityinen yhteistyö) (<i>partnership, public-private partnership</i>)	yhteistyön korostaminen asiakkuuden sijaan	2000-luvulla kasvanut toimintamuoto, joka lähtenyt liikkeelle Iso-Britanniasta vuonna 2003	- keskusteleva mentaliteetti osa-puolten välillä - pitempiaikainen sitoutuminen yhteistyöhön
Tilaaaja-tuottaja-malli (<i> purchaser-provider</i>)	kilpailun salliva malli ja sisäinen malli	- 1990-luvulla alkunsa saanut malli, joka pohjautuu 1980-luvun puolivälissä alkaneeseen terveysreformien aikakauteen - jatkunut näihin päiviin asti, joka näkyy myös sopimuksellisuudessa ja ulkoistamisessa	sisäinen malli organisaation sisäinen toiminto
Alihankinta (<i>subcontracting</i>)	ulkoistaminen yksi alihankinnan laji	käsitteenä jo lähes kaksi vuosisataa vanha muotoutuen vahvimmin kuitenkin ensimmäisen maailmansodan jälkeen tuotantotaloudessa	käyttötarkoitus ratkaisee valinnan käsitteiden välillä

3 TUTKIMUSAINEISTO JA AINEISTON ANALYSOINTI

3.1 Aineisto ja sen hankinta

Tämän tutkimuksen aineisto on hankittu tieteellisistä julkaisuista Itä-Suomen yliopiston tietokantoja hyödyntämällä. Tietokantana on käytetty yliopiston Nelli-portaalia, jonka kautta pääsy tutkimusaineiston julkaisuihin on mahdollistunut. Aineistoon on valittu mukaan hallinto-, terveyshallinto- ja terveystaloustieteen aloilta neljä julkaisua sekä liiketalous- ja taloustieteen aloilta neljä julkaisua (yhteensä siis kahdeksan julkaisua). Kaikki julkaisut ovat englanninkielisiä.

Rajausperusteena tutkimukseen mukaanotetulle aineistolle on, että julkaisuista on valittu tutkimukseeni mukaan sellaisia tutkimuksia, joissa on käsitelty sopimuksellisuutta ja/tai ulkoistamista. Hakusanoina on käytetty tietokannasta riippuen julkaisun nimeä ja/tai 'contracting out' sekä 'outsourcing' -käsitteitä. Ulkoistamiseen ja sopimuksellisuuden liittyvän yleisen keskustelun perusteella ja osittain NPM -kehityksen mukaisesti on julkaisujen tutkimuksia huomioitu mukaan viimeisen kymmenen vuoden ajalta (vuosilta 1999 – 2009). Jatkovalinta tutkimusten rajauksen suhteen on tehty niin, että mikäli artikkelin otsikossa, tiivistelmässä (abstract), avainsanoissa tai artikkelin johdanto-osiossa on käytetty hakusanoina olleita käsitteitä, ovat artikkelit valikoituneet tutkimukseeni mukaan. Rajaus on tehty tietoisena siitä, että tutkimuksen kohteena oleviin käsitteisiin liittyvää keskustelua voi esiintyä muissakin julkaisuissa sekä käyttämäni hakusanojen ja rajausperusteiden ulkopuolella. Valinta on kuitenkin tehty niin, että riittävä määrä aineistoa mahdollistuu kyseisten rajausperusteiden perusteella.

Hallinto-, terveyshallinto- ja terveystaloustieteen aloilta mukaan tutkimukseeni valikoituivat seuraavat julkaisut:

- Public Administration (PA, hallintotieteet)
- Health Policy (HP, terveyshallintotieteet)
- Health Economics (HE, terveystaloustieteet)
- European Journal of Health Economics (EJHE, terveystaloustieteet).

Liiketalous- ja taloustieteen aloilta mukaan tutkimukseeni valikoituivat puolestaan seuraavat julkaisut:

- Journal of Management (JM, liiketaloustieteet)
- European Management Journal (EMJ, liiketaloustieteet)
- Management Science (MS, taloustieteet)
- Journal of the Japanese and International Economies (JJIE, liiketalous- / taloustieteet).

Public Administration ja Health Policy julkaisut käsittelevät pääasiallisesti julkishallinnollisia aiheita sekä terveydenhuollon hallintoa. Health Economics ja European Journal of Health Economics julkaisut puolestaan edustavat terveystaloustieteellistä näkökulmaa. Kyseisten julkaisujen valinta mahdollistaa julkishallinnollisten ja -taloudellisten näkökulmien tarkastelun ja ne ovat kyseisillä aloilla keskeisessä asemassa, minkä vuoksi ne ovat valikoituneet mukaan tutkimusaineistoon. Journal of Management ja European Management Journal paneutuvat liiketaloustieteellisiin kysymyksiin ja aiheisiin, kun taas Management Science sekä Journal of the Japanese and International Economies julkaisuissa näkökulma on enemmän taloustieteellinen. Valinta kyseisten julkaisujen suhteen on tehty niin, että liiketalous- ja taloustieteellinen keskustelu tulevat esiin julkaisuissa mahdollistaen vertailun julkishallinnolliseen ja -taloudelliseen keskusteluun. Kyseisistä julkaisuista JJIE poikkeaa hieman valtavirrasta muiden julkaisujen suhteen. Kuitenkin ulkomaankaupan merkittävä rooli japanilaisessa palvelutuotannossa sekä japanilaisten ulkomaille suunnatut mittavat investoinnit⁷ luo perusteet sille, että ulkoisen palvelutuotannon merkittävää roolia kyseisessä maassa on syytä tarkastella myös tämän tutkimuksen kontekstissa. Edellä mainitun jaottelun perusteella mahdollistuu käsitteiden analysointi ja vertailu niin tieteensisäisesti kuin tieteidenvälisestikin. Valittujen julkaisujen perusteella on mahdollista täten vertailla tutkimuksen kohteena olevia käsitteitä terveydenhuollossa ja taloudessa ja vastata sen myötä tutkimuskysymyksiin.

⁷ ks. esim. http://www.finpro.fi/documents/10304/15931/FinproJapanCountryreport_101024.pdf.

3.2 Aineiston analysointi

Tutkimuksissa esiintyy usein ongelmia siksi, että teoreettiset käsitteet ovat sanasultaan usein arkikieltä vastaavia tai ainakin lähellä sitä. Arkikielen epämääräisyys voi toimia perusteluna tieteellisen termistön käytölle. Arkikielessä käytetyt ilmaukset ovat usein monimielisiä ja epätasällisia sekä sisältävät kartettavia vihjemarkityksiä. Tarkkojen määritelmien avulla voidaan pyrkiä vähentämään tuota monimerkityksisyyttä. (Hirsjärvi ym. 2000, 139) Erilaisten palvelutuotantomuotojen monimuotoisuus luo täten käsitteelliset perusteet tutkimuskysymysten mukaisesti monimerkityksisyyden vähentämiseksi.

Käsitteiden määrittely nojautuu laadullisen tutkimuksen prosessina osittain sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysissä analysoidaan kirjoitettua (ja suullista) kommunikaatiota ja sen avulla on mahdollista tarkastella asioiden ja tapahtumien merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 21). Sisällönanalyysiä voidaan käyttää muun muassa kuvaamaan yhteiskunnan kulttuurisia malleja ja paljastamaan instituutioiden sosiaalisia liittymiä (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 22). Yhteiskunnalliset kulttuuriset mallit ja instituutioiden sosiaaliset liittymät voidaan tämän tutkimuksen kontekstissa tulkita ulkoistamiseen ja sopimuksellisuuteen liittyviksi ilmiöiksi, joten sisällönanalyysin mukainen käsitteiden määrittely on perusteltu valinta tämän tutkimuksen viitekehityksessä.

Käsitteiden määrittelyn tarpeelle tutkimuksissa voidaan nähdä kolme erilaista perustetta. Ensinnäkin, mikäli käsitteitä aihealueeseen ei ole olemassa tai niitä on vain muutama, on tutkimuksen tekijän yritettävä löytää tai keksiä ilmiötä vastaavia relevantteja käsitteitä teksteistä johtamalla. Toiseksi, määrittelylle esiintyy perusteita silloin, kun ilmiöön liittyviä käsitteitä on jo olemassa, mutta ne ovat epäselviä, vanhentuneita tai hyödyttömiä. Kolmas peruste esiintyy silloin, kun tutkittavaan aihealueeseen liittyy paljon kirjallisuutta ja tutkimuksia, mutta jostain syystä kirjallisuus ja tutkimukset eivät täysin koh-
taa. (Walker & Avant 1988, 33–34)

Sisällönanalyysin näkökulmasta tämä tutkimus noudattelee teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä lähtökohtana voi olla tutkijan ennakkokäsitys tutkittavasta ilmiöstä ja teoreettiset käsitteet tuodaan esiin valmiina, ilmiöstä ”jo tiedettynä” asiana (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 30; Tuomi & Sarajärvi 2002, 116). Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja aineiston luokittelu perustuu teoriaan, teoreettiseen viitekehykseen tai käsitejärjestelmään niin, että sisällönanalyysillä saadaan luotua sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 30; Tuomi & Sarajärvi 2002, 110).

Tässä tutkimuksessa on pyritty saamaan vastauksia tutkimuskysymysten mukaisesti käsitteiden määrittelemiseksi. Teorialähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti on tässä tutkimuksessa käsitteiden määrittelyn taustalla hermeneuttiseen ymmärtämiseen perustuva ennakkokäsityksien muodostuminen, joka mahdollistaa käsitteiden intensioiden merkityksien tulkinnan kirjallisuuskurssien pohjalta. Aineiston rajauksen jälkeen (luku 3.1) tutkimuksen aineisto on luokiteltu teoriaohjautuvuutta noudatellen teoreettisen viitekehyksen mukaisesti tieteenalakohtaisiin luokkiin. Tämän jälkeen aineisto on jaettu käsitejärjestelmän mukaisesti sopimuksellisuuden ja ulkoistamisen luokkiin. Luokittelun perusteella käsitteet on pyritty määrittelemään useaan kertaan aineisto lukemalla niin, että tutkimuskysymyksiin vastaaminen mahdollistuu.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimustulokset on arvioitu tieteidenvälistä arviointia noudattaen, jolloin on mahdollista luoda käsitys käsitteiden tieteenalaan liittyvistä näkökulmista. Tutkimuksen kohteena olevat käsitteet käsitellään omina lukuinaan tieteenalakohtaisesti. Tämä helpottaa käsitteiden erojen havaitsemista sekä mahdollistaa kunkin tieteenalan käsitelmäärittelyn tutkimuskysymysten mukaisesti. Tieteenalakohtaisissa tutkimuksen käsitteitä käsittelevissä luvuissa on esimerkein havainnollistettu käsitteiden käyttöön liittyviä erityispiirteitä. Yhteenveto-osiossa pyritään kuvaamaan käsitteiden merkityssuhteisiin liittyviä tekijöitä sekä sitä, miten merkityssisällöt vaihtelevat tieteenalojen välillä.

Kirjallisuushaun tuloksena ilmeni hallinto-, terveyshallinto- ja terveystaloustieteen aloilta 266 ja liiketalous- ja taloustieteen aloilta 120 sopimuksellisuuteen liittyvää artikkelia. Ulkoistamiseen liittyen artikkeleita ilmeni hallinto-, terveyshallinto- ja terveystaloustieteen aloilta 34 artikkelia ja liiketalous- ja taloustieteen aloilta 53 artikkelia. Aikaisemmin mainittujen rajausperusteiden jälkeen (luvussa 3.1) käsitteiden määrittelyyn valikoitui mukaan 9 sopimuksellisuuteen liittyvää artikkelia (Taulukko 3) ja 33 ulkoistamiseen liittyvää artikkelia (Taulukko 4). Hallinto-, terveyshallinto- ja terveystaloustieteiden artikkeleiden kokonaismääräksi muodostui 16 artikkelia ja liiketalous- ja taloustieteen artikkeleiden kokonaismääräksi 26 artikkelia. Täten tutkimukseni aineiston kooksi muodostui 42 käsite määrittelyn kohteena ollutta artikkelia.

Hakutuloksista voidaan huomata, että kyseessä olevissa julkaisuissa on viimeisten kymmenen vuoden aikana käyty runsaasti keskustelua sopimuksellisuuteen liittyen (386 tutkimusta/artikkelia). Rajausperusteiden perusteella mukaan tutkimukseeni valikoitui kuitenkin vain noin 2 % hakutuloksen tutkimuksista/artikkeleista. Sopimuksellisuuteen liittyvien artikkeleiden suuri hakutulos suhteessa tutkimukseen mukaan hyväksytyihin artikkeleiden määrään selittyykin hakustrategialla, sillä sopimuksellisuuden (contracting out) käsite on lähellä 'sopimus' (contract) -käsitettä. Tämän seurauksena myös sopimuksia käsitteleviä artikkeleita valikoitui haussa mukaan runsaasti, mutta tämän tutkimuksen käsite määrittelyllisen kontekstin kannalta ne oli perusteltua rajata tutkimukseni ulkopuolelle. Tämän tutkimuksen rajausperusteiden mukaisesti on erityisesti huomioi-

tava liiketalous- ja taloustieteiden julkaisuissa olleiden tutkimusten osuus sopimuksellisuuteen liittyen samoin kuin eurooppalaisen terveystaloustieteen osuus (0 kpl). On kuitenkin huomioitava, että vaikka EJHE:n osuus tutkimuksista on 0 %, on tutkimuksessa mukana myös Eurooppaan kohdistuva terveystaloustieteellinen tutkimus (HE). Sopimuksellisuuteen liittyen keskustelu keskittyykin tässä tutkimuksessa täten hallinto- ja terveyshallintotieteellisiin julkaisuihin, sillä terveystaloustieteen alalta mukaan valikoitui ainoastaan yksi tutkimus. Hallinto- ja terveyshallintotieteelliset julkaisut (PA, HP) edustavatkin noin 89 % analysoinnin kohteena olleista sopimuksellisuuteen liittyvistä tutkimuksista.

TAULUKKO 2. Yhteenveto sopimuksellisuuteen liittyvästä hakutuloksista sekä tutkimukseen mukaan otetuista artikkeleista.

JULKAISU	TUTKIMUSAINEISTO (n = 386)	TUTKITUT ARTIKKELIT (n = 9)
<i>Hallinto-, terveyshallinto- ja terveystaloustiede</i>		
PA	56	6
HP	161	2
HE	24	1
EJHE	25	0
<i>Liiketalous- ja taloustiede</i>		
JM	4	0
EMJ	72	0
MS	24	0
JJIE	20	0
YHT.	386	9

Ulkoistamisen suhteen mukaan tutkimukseeni valikoitui noin 40 % hakutuloksen antamista tutkimuksista. Tutkimukseen valikoituneet tutkimukset ovat jakaantuneet tasaisesti tieteenalojen ja julkaisujen välillä sopimuksellisuuteen liittyviin tutkimuksiin verrattuna. Liiketalous- ja taloustieteen osuus edustaa kuitenkin selvää enemmistöä (79 %), kun hallinto-, terveyshallinto- ja terveystaloustieteen osuus ulkoistamiseen liittyvistä tutkimuksista on noin 21 %. Eurooppalaisesta terveystaloustiedettä edustavasta julkaisusta (EJHE) mukaan ei valikoitunut yhtään tutkimusta, joten hallinto-, terveyshallinto- ja terveystaloustieteen osalta ulkoistamiseen liittyvä keskustelu rajoittuu pääasiassa hallinto- ja terveyshallintotieteellisiin julkaisuihin (PA ja HP, noin 86 % tieteenalan julkaisuista).

TAULUKKO 3. Yhteenveto ulkoistamiseen liittyvästä hakutuloksista sekä tutkimukseen mukaan otetuista artikkeleista.

JULKAISU	TUTKIMUSAINEISTO (n = 87)	TUTKITUT ARTIKKELIT (n = 33)
<i>Hallinto-, terveyshallinto- ja terveystaloustiede</i>		
PA	2	1
HP	27	5
HE	2	1
EJHE	3	0
<i>Liiketalous- ja taloustiede</i>		
JM	4	1
EMJ	25	13
MS	20	9
JJIE	4	3
YHT.	87	33

4.1 Sopimuksellisuus hallinto-, terveyshallinto- ja terveystaloustieteissä

Sopimuksellisuuden käsitteen käyttöä määrittävät osittain tutkimukselliset lähtökohdat sekä myös julkishallinnon reformit. Yksityissektorilla tapahtuneet muutokset ovat luoneet puolestaan perustaa julkishallinnollisille reformeille, joka voi johtua Warner & Belin (2008) mukaisesti yksityistä palvelutuotantoa kohtaan lisääntyneestä luottamuksesta. Sopimuksellisuudessa kyse voi olla tällöin enemmän tavasta organisoida nykyistä toimintaa uudelleen kuin laajemmasta markkinavoimia hyödyntävästä reformista, sillä tilaaja ja tuottaja pyritään erottamaan sopimuksellisuudessa ulkoistamista selvemmin. Liu, Hotchkiss & Bose (2007) toteavatkin sopimuksellisuuteen kuuluvan kaksi osapuolta ostajan ja tarjoajan ominaisuudessa. Sopimuksellisuuden katsotaankin olevan seurausta tilaajan ja tuottajan erottamisesta aiheutuneesta suuntauksesta.

ESIMERKKI: ”Sopimuksellisuus nähdään yksityistämisen muotona, koska yksityinen yritys hyötyy jälleenmyyntiarvon myötä palvelun tarjontaprosessista, vaikka julkinen hallinto kontrolloisikin palvelun tarjontaa. Lisääntynyt luottamus yksityiseen palvelutuotantoon on luonut myös uusia syitä tyytymättömyyteen. Puhtaasti julkinen tai yksityinen palvelutuotanto ei ole osoittautunut täydelliseksi valinnaksi. Tämän vuoksi ”sekamallien” käyttö on yleistynyt kuntasektorilla.” (Warner & Bel 2008)

ESIMERKKI: ”Sopimuksellisuuteen kuuluu kaksi osapuolta. Toinen osapuoli on julkinen hallinto ostajana, jonka päätehtävä liittyy talouteen ja valvon-

taan tavoitteena terveydenhuollon parantaminen. Toinen osapuoli on tarjoaja, joka voi olla yksityinen (voittoa tavoitteleva tai ei julkisen hallinnon alainen) tai julkinen. Tarjoajan päätehtävänä on terveyspalveluiden tuottaminen.” (Liu, Hotchkiss & Bose 2007)

Yhteiskunnalliset muutokset ja ilmiöt (esim. kilpailulainsäädännön muutokset EU:n kautta, korruptioskandaalit, desentralisaatio, sääntelyn lisääntyminen uudelleen, ympäristövaatimukset) voivat heijastaa muutoksia sopimuksellisuuden käsitteessä. Näin ollen käsite itsessään ei muutu, vaan käsitettä muovaava ympäröivä maailma muuttuu muokaten samalla käsitteen merkityssisältöä. Esimerkiksi West (2005) näkee sopimuksellisuuden itsessään lisäävän toimijuuksia osapuolten kesken, jolloin sopimuksellisuuden hallinta vaikeutuu. Tämä voidaan tulkita myös käsitteen ekstension laajenemiseksi, jolloin käsitettä määrittävät ominaisuudet (intensio) supistuvat (vrt. Kakkuri-Knuuttila 1998, 335). Toisin sanoen käsitteeseen liittyvän alan kasvaessa yhteiset ominaisuudet vähenevät sopimuksellisuuden käsitteeseen liittyen.

ESIMERKKI: ”Samaan aikaan kun Ranskan mallia on pidetty joustavuutensa ja itsesääntelynsä vuoksi esimerkkinä, on sitä kritisoitu sopimusten laadinnasta ja yksityiskohtaisesta valvonnasta. Tämä paradoksi aiheuttaa muutoksen toimijoiden välisten suhteiden hallinnassa kahdenvälisyydestä ja ei-sopimuksellisuudesta kolmen toimijan väliseksi ja sopimukselliseksi.” (West 2005)

Sopimuksellisuutta on määritelty eri tutkimuksissa erilailla. Tilaajan ja tuottajan erottaminen liittyy sopimuksellisuudessa läheisesti myös kumppanuuteen, jossa korostuu osapuolten välinen yhteistyö tilaaja-tuottaja -mallia enemmän. Sopimuksellisuus voidaankin nähdä lähes kumppanuutena, joka on osaltaan seurausta yksisuuntaisen palveluiden kilpailuttamisen kehityksestä. Onkin huomioitava, että sopimuksellisuus on osittain johdettu yksityistämiskeskustelusta, jossa ei ”yksisuuntaisena” toimintamuotona korostu pääasiallisesti kumppanuuden periaatteet (vrt. esim. omistajuuden ja vastuun siirtyminen). Puig-Junoy & Ortún (2004) näkevätkin ostamisen ja tuottamisen välillä kaksi erillistä organisaatiota. Sopimuksellisuus voi silti ilmentyä myös osittain yksisuuntaisena toimenpiteenä (”siirtäjä – siirron saaja”), mutta on huomioitava, että tällöin tutkimuksellisesti on haluttu ilmentää organisaation ja työntekijän välistä suhdetta. Sopimuksellisuus nähdään myös prosessinomaisena toimintana, vaikka yksityistäminen ei pitkällä aikavälillä näyttäydykään prosessina. Sopimuksellisuuteen voidaan täten tulkita kuulu-

van kilpailuttaminen samassa käsitteellisessä abstraktiossa. Tutkimuksesta riippuen lähtökohdat ja tutkimuksellinen tulokulma voivatkin määrittää käsitteen käyttöä sekä määrittää käytettävän käsitteen kussakin kontekstissa. Sopimuksellisuuden mahdollistama kumppanuus nähdään tulevaisuudessa myös laajemmin niin, että palveluiden käyttäjät (asiakkaat, yhteisöt) muotoutuvat osaksi kumppanuusverkostoa lisäten kollektiivista hyvinvointia. Bovaird (2006) esittää tämän ilmiön olevan osittain havaitsemattomissa, mutta korostuvan sen moninkertaisten suhteiden vaikutuksesta. Kyseistä kehityssuuntaa terveydenhuoltoa uudistettaessa on pyritty ainakin Suomessa siihen, että asiakkaan roolia pyritään vahvistamaan suhteessa terveydenhuollon ammattilaisiin ja terveystalouden järjestelmää kohtaan (esim. asiakkaan / potilaan hoitopaikan valintaoikeus uudessa terveydenhuoltolaki esityksessä, HE 90/2010).

ESIMERKKI: ”Kilpailun edistämiseksi laaditut reformit sisältävät ostamiseen ja tuottamiseen liittyviä toimintoja kahdelta erilaiselta organisaatiolta.” (Puig-Junoy & Ortún 2004)

ESIMERKKI: ”Tutkimuksessa korostuu moninkertaisten suhteiden vaikutus julkisen sektorin palveluiden asiakkaiden ja muiden osallisten välillä lisäten hyvinvointia heidän omissa ympäristöissään. Tämä tapahtuu niin, ettei se ole (terveydenhuollon) ammattilaisten ja liiketaloudellisten toimijoiden helposti kontrolloitavissa eikä täysin niiden ymmärrettävissäkään.” (Bovaird 2006)

Sopimuksellisuudesta voidaan erottaa myös erilaisia muotoja. Perinteisessä sopimuksellisuudessa painotetaan kilpailullisuutta, jolloin lähtökohtana toimivat kustannustehokkuuteen ja valvontaan liittyvät näkökulmat. Samoihin lähtökohtiin voidaan törmätä usein myös ulkoistamisen yhteydessä. Toimijoiden välisten suhteiden mahdollistamassa sopimuksellisuudessa puolestaan korostuu yhteistyö, joustavuus, neuvottelut ja luottamus. Kyseisten määritelmien perusteella toimijoiden välisten suhteiden mahdollistamassa sopimuksellisuudessa onkin kyse täten kumppanuudesta, joten käytettävää käsitettä määrittää tällöin lähinnä tutkijan oma asemoituminen ja tutkimuksellinen näkökulma. Lisäksi sopimuksellisuudesta voidaan erottaa poliittisiin toimenpiteisiin liittyvä sopimuksellisuus, jolloin valta, taloudelliset resurssit, kompleksisuus, yksityistäminen ja myös alihankinta ovat käsitteeseen liittyviä ilmiöitä. Esimerkiksi julkisten toimijoiden harjoittama sopimuksellisuus tässä muodossa onkin läheisesti yhteydessä edellä mainit-

tuihin ilmiöihin, jolloin sopimuksellisuudessa korostuu läpinäkyvyys muun muassa luottamuksen näkökulmasta poliittista järjestelmää kohtaan.

Sopimuksellisuus liitetään myös yksittäisiin palveluihin ja nähdään projektiluontoisempana toimintatapana kuin ulkoistaminen. Lane (2001) esittääkin sopimuksellisuuden liittyvän ostamiseen (yksittäiset palvelut), jolloin markkinoiden vaikutus korostuu palvelutuotannon muutoksessa. Sopimuksellisuus edustaakin palvelumuotona lyhytkestoisempaa ja suppeampaa toimintatapaa ulkoistamiseen verrattuna (ks. Accenture 2003, 4). Aineiston perusteella jako ei ole kuitenkaan aivan selvä, sillä sopimuksellisuutta käytetään toisinaan myös kuvaamaan koko terveystalouden palvelujärjestelmää ”yleisilmauksena”. Tällöin kuitenkin halutaan useimmiten erottaa tilaaja ja tuottaja toisistaan, kun taas ulkoistamiseen liittyen keskitytään kuvaamaan laajemmin esimerkiksi jotain tiettyä toimialaa tai palvelujärjestelmää. Lisäksi sopimuksellisuuteen liittyvät läheisemmin lyhytkestoiset sopimukset, kilpailuttaminen ja markkinat, kun ulkoistamista kuvaa paremmin pitkäkestoiset sopimukset, jotka voivat luoda palvelujärjestelmistä hierarkisia ja byrokraattisia. Ulkoistaminen ja sopimuksellisuus toimintatapoina muistuttavat kuitenkin läheisesti toisiaan, joten käsitteellisestikin niiden käytössä esiintyy tutkimuksissa jonkin verran päällekkäisyyttä.

ESIMERKKI: ”Organisaatiot voivat käyttää tavaroiden ja palveluiden tuotannossaan omaa, sisäistettyä toimintaa tai sopimuksellisuutta. Ne voivat haluta mukaan markkinoille ja ostaa tarvitsemansa palvelut tavaroihinsa ja palveluihinsa, joka ilmenee sopimuksellisuutena palvelutuotannossa. Sopimuksellisuus on riippuvainen kilpailuttamisprosessista markkinavoimiin luottaen ja ilmeten lyhytkestoisina sopimuksina.” (Lane 2001)

4.2 Ulkoistaminen hallinto-, terveyshallinto- ja terveystaloustieteissä

Ulkoistamista määrittää lähinnä laajemmat asiayhteydet. Yksittäisten palveluiden ja niihin liittyvien sopimusten ollessa kyseessä hallinto-, terveyshallinto- ja terveystaloustieteellisissä julkaisuissa nostetaan esille sopimuksellisuuden käsite, mutta terveydenhuollon markkinoiden ja palvelusektoreiden muutoksia sekä koko terveydenhuollon alana määrittää ulkoisena palvelutuotantona ulkoistamisen käsite. Ulkoistettuja terveydenhuollon markkinoita esittivät tutkimuksessaan esimerkiksi Bedard & Frech (2009),

kun puolestaan Bonu, Gutierrez, Borghis & Roche (2009) näkivät koko palvelusektorin ulkoistamisen toimintakenttänä. Sopimuksellisuushan oli esimerkiksi Lanen (2001) mukaan enemmän yksittäisten palveluiden ostamista. Näin ollen yksityisten palvelutuottajien mukaantulo terveydenhuollon markkinoille yksittäisinä palveluntuottajina nähdään osittain sopimuksellisuuden mukaan (joka siis johdettu yksityistämiskeskusteluista), eikä niinkään suoraan ulkoistamiseen liitettävänä ilmiönä. Kuitenkin laajemmassa kontekstissa yksityinen palvelutuotantoala käsitetään nimenomaan ulkoistamisen käsitteen kautta, eikä sopimuksellisuuden mukaan. Tällöin tutkimuksissa on kyseessä ollut terveydenhuollon teknologia, joka edustaa täten laajempaa viitekehystä verrattuna sopimuksellisuuden määritelmälliseen yksittäiseen ja yksityiseen palvelutuotantoon. Laajempaa kontekstia ulkoistamisen yhteydessä edustaa myös koko terveydenhuoltoala palvelusektorina. Tällöin yksittäinen palvelu tai yksittäinen palveluntuottaja sisältyy samaan palvelusektoriin, joka käsitteenä itsessään on hieman abstrakti ja täten määritelmällisesti yleisen tason ilmaus.

ESIMERKKI: ”Vaikka Yhdysvalloissa vankien terveydenhuolto-organisaatio (Prison Health Services, PHS) on suurin yksityinen terveydenhuollon palveluiden tuottaja rangaistuslaitoksissa tarjoten hoitoa 28 osavaltiossa 237 000 vangille (n. 10 % rangaistavien väkimäärästä), ovat markkinat ulkoistetulle terveydenhuollolle silti paljon suuremmat.” (Bedard & Frech 2009)

ESIMERKKI: ”Nopeat teknologiset muutokset ovat määritelleet uudella tavalla palvelusektorin luonnetta, joka on ilmennyt muun muassa ulkoistamisena. Teknologia on myös muovannut tapaa, jolla terveystalvituatetaan tehokkuuden ja vaikuttavuuden lisäämiseksi julkisen ja yksityisen sektorin terveystalvituotannossa.” (Bonu, Gutierrez, Borghis & Roche 2009)

Ulkoistamisessa nähdään myös eri muotoja, kuten tilaaja-tuottaja -malli ja julkis-yksityinen yhteistyö. Näin ollen ulkoistamisesta löytyy yhtymäkohtia sopimuksellisuuteen (vrt. esim. Puig-Junoy & Ortún 2004 sekä Liu, Hotchkiss & Bose 2007). Kyseisissä määritelmissä onkin tehty selvä määritelmällinen kompromissi käsitteiden suhteen ja todettu ulkoistamisen ja sopimuksellisuuden olevan käsitteinä synonyymeja. Määritelmällisesti ne on myös nähty lähinnä poliittisina työvälineinä, joihin oleellisesti liittyy sopimuksellinen sääätely ja valvonta. Nämä näkökulmat näkyvät esimerkiksi Laamanen, Simonsen-Rehn, Suominen, Øvretveit & Brommelsin (2008) tutkimuksessa. Silti yksit-

täisiä ostopalveluja määrittää mieluummin sopimuksellisuus kuin ulkoistaminen, jota puolestaan käytetään puhuttaessa terveyspalveluista yleisellä tasolla. Tälle käsitteiden käytölle voi perusteet löytyä käsitteistä itsestään, sillä sopimuksellisuus viittaa läheisesti sopimukseen, joka rajaa käsitteellisesti kontekstin suppeammaksi.

ESIMERKKI: "Ulkoistaminen on ollut yleistä markkinaorientoituneissa terveydenhuollon reformeissa. Ulkoistaminen viittaa erityyppisiin järjestelyihin ja se toimii synonyymina sopimuksellisuudelle. Yksi lähestymistapa ulkoistamiseen on tilaajan ja tuottajan erottaminen julkisissa järjestelmissä. Tätä suhdetta voidaan määritellä sopimuksin. Ulkoistaminen nähdään yhä enemmän myös politiikan välineenä, jolla on mahdollisuudet lisätä terveydenhuollon saatavuutta, oikeudenmukaisuutta, laatua ja tehokkuutta." (Laamanen, Simonsen-Rehn, Suominen, Øvretveit & Brommels 2008)

Ulkoistamisen yhteydessä esiin nousee myös muita laajempaa kontekstia käsitteleviä käsitteitä, kuten hyvinvointi, politiikka ja kustannukset. Esimerkiksi Magnezi, Weiss, Cohen & Shmueli (2007) käsittelevät sotilasorganisaation terveydenhuoltokustannuksiin ja sen myötä koko sotilasorganisaation hyvinvoinnin palveluihin liittyvää näkökulmaa ulkoistamisen viitekehyksessä. Sen sijaan Leung, Yeung, Wong, Castan-Cameo & Johnston (2006) näkivät ulkoistamisen puhtaasti poliittisena välineenä. Edellä mainittujen esimerkkien asiasisältöihin voi liittyä sopimuksellisuutta, mutta ulkoistamisen perusteita ja viitekehystä tarkasteltaessa esille nousevat hyvinvointi, politiikka ja kustannukset. Perusteiden yhteydessä esiin nousee myös organisaatioiden toimintapolitiikka ja ydintoiminnot, mikä viittaa ulkoistamisen käsitteen käytössä pienemmässä mittakaavassa (organisaatio) laajaan asiayhteyteen. Tällöin perusteina esitetään ulkoistamisen yleisiä perusteita, kuten kustannussäästöt, laadun parantuminen ja ydintoimintoihin keskittymisen mahdollisuus sekä toimintojen siirto julkiselta yksityiselle palveluntuottajalle. Huomioitavaa on, että kyseissä kontekstissa palveluja siirrettäessä toiminnot nähdään ainoastaan yksisuuntaisena tapahtumana julkiselta yksityiselle myös näennäismarkkinat sivuuttaen.

ESIMERKKI: "Sotilasorganisaation terveydenhuollon kustannukset Israelissa ovat oletettavasti ylittymässä siviilien terveydenhuoltokustannuksiin verrattuna sillä oletuksella, että tarve ja sosioekonomiset ominaisuudet pysyvät samoina. Samoin kuin muilla julkisilla sektoreilla, USA:n ja useiden Euroopan maiden sotilasorganisaatiot ovat muuttamassa logistiikkaansa ja

alkaneet ulkoistaa hyvinvoinnin palveluitaan.” (Magnezi, Weiss, Cohen & Shmueli 2007)

ESIMERKKI: ”Ulkoistamispolitiikka voisi mahdollisesti lyhentää jonotusajkoja ja vähentää epätarkoituksenmukaisuutta julkisen sektorin jonoissa, minimoida potilasmaksujen laiminlyöntejä ja tehottomuutta liiallisen odottamisen ja lääkärin vaihtumisen seurauksena julkisen sektorin palvelutarjonassa sekä lisätä yksityissektorin käyttöastetta. Ehdotamme lisätutkimuksia uuden ulkoistamispolitiikan tueksi koskien joitakin asiantuntijoiden hoitopalveluita yksityisellä sektorilla allokatiivisen ja teknisen tehokkuuden parantamiseksi.” (Leung, Yeung, Wong, Castan-Cameo & Johnston 2006)

Ulkoistamista käytetään myös kuvaamaan (perus)terveydenhuollossa tapahtuvaa muutosta. Muutosta edellyttää päätösten tekeminen ja päätösten seurauksena voidaan nähdä siirtymä itse tuotetusta palvelusta ulkoistettuun palveluun. Täten käsitteen käytössä havaitaan päätökset ulkoistamisesta ja käytännön tason tapahtumana sopimuksellisuus palveluista. Ulkoistamista päätöksenteon näkökulmasta tarkastelivat esimerkiksi Magnezi, Dankner, Kedem & Reuveni (2006) sekä Grimshaw, Vincent & Willmott (2002). On kuitenkin huomattava, että sopimuksellisuuden suhteen esimerkiksi Bovaird (2006) nosti esille kollektiivisen hyvinvoinnin lisääntymisen palveluiden käyttäjien muotoutuessa osaksi kumppanuusverkostoa, mikä voi olla seurausta terveydenhuollon muutoksesta. Sopimuksellisuuden sinällään todetaan puolestaan olevan seurausta yksityistämismuutoksesta. Välivaiheina tässä muutoksessa on ilmennyt näennäismarkkinoita, ”post-byrokraattisia malleja” ja ”sopimushallintoa”. Rajanveto eri vaiheiden välille ei ole kuitenkaan selvä, sillä kaikissa muodoissa voi ilmetä samoja elementtejä toisista muodoista / malleista. Kaikki vaiheet edellyttävät kuitenkin siis päätöksiä, jolloin edellytetään ulkoistamisprosessin aloitusta ennen minkään vaiheen / mallin käytännön toteutusta.

ESIMERKKI: ”Päätöksentekijät Israelin puolustusvoimissa ovat päättäneet ulkoistaa lääkintäjoukkojensa tarjoaman palveluksessa olevien sotilaiden perusterveydenhuollon siviilissä toimivalle terveydenhuollon palvelutuottajalle. ... Tässä tutkimuksessa mukanaolevat upseerit ovat päätöksentekijöinä lopullista ulkoistamispäätöstä tehdessä.” (Magnezi, Dankner, Kedem & Reuveni 2006)

ESIMERKKI: ”On vaikeaa tehdä luotettavaa arviointia ulkoistamisesta ja itse tuotetun palvelun vertailtavuudesta, mikä johtuu usein liiketaloudellisen

informaation tarkkuudesta. Govco:ssa yksikkökustannukset vähenivät 50 prosenttia markkinoita kilpailuttamalla, joka oli puolestaan tärkein tekijä harkittaessa tukea ulkoistamispäätöksen teolle.” (Grimshaw, Vincent & Willmott 2002)

4.3 Sopimuksellisuus liiketalous- ja taloustieteissä

Sopimuksellisuutta käsitteleviä tutkimuksia ei valikoitunut mukaan tähän tutkimukseen yhtään kappaletta liiketalous- ja taloustieteellisistä julkaisuista. Sen sijaan sopimuksia käsitteleviä artikkeleita ja tutkimuksia esiintyi runsaasti samalla hakustrategialla. Näin ollen sopimukset voivatkin määrittää sopimuksellisuutta enemmän ulkoista palvelutuotantoa liiketalous- ja taloustieteissä. Sopimuksellisuuden ollessa vahvasti sidoksissa tilaajan ja tuottajan erottamiseen palvelutuotannossa onkin perusteltua olettaa sopimusten määrittävän vahvasti toimintaa. Toisaalta sopimukset voidaan tulkita lähinnä pelkiksi valvonnan ja säätelyn välineiksi, jolloin tulkinta kumppanuutta kohtaan sopimuksellisuuden näkökulmasta ei lähtökohtaisesti toteudu, kun sitä verrataan hallinto-, terveys- hallinto- ja terveystaloustieteissä ilmenneeseen sopimuksellisuuteen.

Sopimuksellisuuden käsitteen ”puuttuminen” voidaan tulkita johtuvan myös käsitteiden historiallisesta kehityksestä. Liiketaloudessa on jo pitkään käytetty alihankinta menettelyjä ja ostopalveluja palvelutuotannossa, jolloin sopimusten määrittely on toiminnan muutoksen ytimessä. Sopimuksellisuuden käsittäminen laajempaan toimintamuotoon voidaan tulkita lähestyvän kumppanuuden periaatteita ja alihankinnan puolestaan lähestyvän ulkoistamisen periaatteita, joita on perinteisesti säädelty sopimuksin. Sopimuksellisuuden käsitteellinen vähyys liiketalous- ja taloustieteissä voidaankin täten osin tulkita kyseisen toimintamuodon vakiintumattomuudeksi verrattuna ulkoistamiseen toimintamuotona ja käsitteellisesti.

4.4 Ulkoistaminen liiketalous- ja taloustieteissä

Ulkoistaminen nähdään liiketalous- ja taloustieteissä vahvasti strategisena päätöksenä, jota määrittää sopimuksellisuus osapuolten välillä kumppanuutta korostaen. Strategisesti päätöstä ei nähdä pelkästään omien toimintojen ulkoistamisena, vaan myös päätökseenä, jolla halutaan estää toimintojen sisäistyminen (ks. esim. Caniëls & Roeleveld 2009).

Organisaatiot tekevät yleisesti ottaen ostoja / ostopäätöksiä, joten ulkoistaminen on tulkittavissa ei-yleiseksi strategiaksi ja käyttäytymiseksi. Tämän vuoksi se eroaa määritelmällisesti strategialtaan esimerkiksi puhtaasta ostaja-tuottaja -toiminnasta. Käsitteellisesti ulkoistaminen voidaan tällöin tulkita sopimuksellisuuden ja kumppanuuden yläkäsitteeksi, sillä päätös toiminnan muutoksesta aloittaa tosiasiallisesti jo ulkoistamisprosessin ja sopimuksellisuus määrittää pikemminkin ulkoistamisen luonnetta. Ulkoistamisen luonteen myös todetaan muuttuneen viimeaikoina pelkästä kustannuslähtöisyydestä strategia painotteiseksi, jossa korostuvat myös valta-, riippuvuus-, motivaatio- ja oppimisnäkökulmat. Näin ollen ulkoistamisen käsitteen sisällön voidaan tulkita ”pehmenneen” entistä enemmän arvoperusteisemmaksi, mikäli puhtaasti taloudelliset perusteet halutaan ymmärtää ”kovina” arvoina. Täten käsitteen sisällön voidaan tulkita muuttuneen lähemmäs kumppanuuden käsitettä. Toisaalta voidaan ajatella uusien näkökulmien tähtäävän jopa vahvemmin kovien, taloudellisten resurssien strategiseen hyödyntämiseen, mutta tällöin ei kyse ole niinkään itse ulkoistamisen käsitteestä ja sisällöstä, vaan ulkoistamisen seurauksista. Lisäksi näkökulmasta riippuen ulkoistaminen voidaan rinnastaa osittain alihankintaan tai kumppanuuteen. Alihankinta menettelyt voidaan tulkita kovan puolen edustukseksi sopimusten kautta, kun taas kumppanuus edustaa pehmeää puolta luottamukseen perustuvassa toiminnassa. Mitä suurempi riski ulkoistamiseen liittyy, sitä enemmän pehmeää puolta käytetään (ks. esim. Barthélemy 2003). Pehmeässä puolessa korostuu lisäksi itsensä johtaminen. Näin ollen ulkoistaminen voidaan tulkita edellä olevien käsitteiden yläkäsitteeksi, jossa toiminnan luonne määrittää käsitteen rinnastettavuutta.

Erilaiset toiminnan muodot asemoivat ulkoistamisen käsitettä liiketalous- ja taloustieteissä. Ulkoistaminen, ”sisäistäminen” ja yhteistyöhön perustuvat mallit esitetään toiminnan erilaisina muotoina. Näin ollen niiden välille ei ole mahdollista tehdä ajallista tai hierarkkista jakoa ja strategisina päätöksinä ne ilmentyvät samanarvoisina toiminnan muotoina. Sen sijaan sopimuksellisuus käsitetään osaksi ulkoistamisprosessia. Ulkoistaminen liittyy myös käsitteellisesti organisaatioiden vertikaaliseen integroitumiseen eräänlaisina strategisina liittoumina, mutta yhteistyöhön perustuvat mallit halutaan silti nähdä vielä erillisenä toimintamuotona. Vertikaalinen integroituminen voidaankin nähdä verkostoitumisena, jolloin kyse ei välttämättä ole ulkoistamisesta, vaan yhteistyöstä

jonkin toisen palveluntuottajan kanssa. Tätä näkökulmaa esitteli omassa tutkimuksessaan esimerkiksi Blomberg (2008). Kyseinen Blombergin näkökulma liittyy läheisesti sopimuksellisuuteen, jolloin siitä löytyy yhtymäkohtia hallinto-, terveyshallinto- ja terveystaloustieteelliseen sopimuksellisuuden määrittelyyn (esim. Bovaird 2006 korosti sopimuksellisuuteen liittyen koko palveluverkoston luomaa hyvinvoinnin lisääntymistä koko yhteisössä eräänlaiseen kumppanuus ilmiöön vedoten). Tutkimuksellinen lähtökohta saattaa itsessään määrittää ulkoistamisen näkökulmaa yhteistyötä korostavaan suuntaan. Tutkimusasetelmassa voi ilmetä vastuuvollisuuteen ja luottamukseen liittyviä tekijöitä, jolloin ulkoistamisen käsitteeseen liittyy lähellä kumppanuutta olevia määritelmiä, kuten osapuolten väliset suhteet ja toiminnan jakaminen sekä koordinointi osapuolten välillä. Tällöin ulkoistaminen voidaan nähdä myös velvoitteena osapuolten kesken.

ESIMERKKI: ”Uudet yhtiöiden väliset suhteet määrittelevät ulkoistamisessa uudestaan arvoperusteita toimijoiden välillä. Esimerkiksi tietotekniikan alalla yksi yhtiö voi tarjota palvelimia, joita toinen yhtiö tarvitsee tarjotakseen vaikka laskutukseen liittyviä palveluita ja kolmas yhtiö puolestaan tarjoaa sovelluksia, joilla voi hallita palvelimia. Näin ollen kaikki kolme yhtiötä voivat toisinaan työskennellä yhdessä parantaakseen omaa palvelua, joka täten vaatii huomattavaa panostusta ja sitoutumista.” (Blomberg 2008)

Ulkoistaminen nähdään myös vahvasti alihankintaan perustuvana tilaajan ja tuottajan välisenä toimintana. Tällöin ulkoistaminen ymmärretään kuitenkin strategisena päätöksenä oman toiminnan suhteen, jossa tehdään päätökset ulkoistamisesta ja ulkoistetaan palveluprosesseja ydintoimintoihin keskittyen. Benjaafar, Elahi & Donohue (2007) esittävätkin ulkoistamisen painopisteen muuttumisesta kustannuspainotteisesta laatupainotteiseksi, jolloin sen voidaan tulkita olevan strateginen päätös oman toiminnan suhteen. Tilaaja ja tuottaja erottamalla viitataan transaktiokustannuksiin ja ulkoistaminen nähdään lähinnä resurssiperustaisena toimintana. Tällöin painopiste ei kuitenkaan näyttäisi olevan prosessien suunnittelussa, vaan ulkoistamisen toimeenpanossa ulkoistajan ollessa puhtaasti kilpailuttaja ja ostaja. Kyseiset näkökulmat huomioiden ulkoistamisen voidaan tulkita tällöin näyttäytyvän alihankintaan rinnastettavana toimintana, jolloin käsitteiden eroa hahmotetaan myös tuotannontekijöiden avulla; ulkoistamisessa ulkoistaja on täysin riippuvainen alihankkijan tuotannosta, sillä organisaatiolla ei ole itsellään ”sisäistettyä” tuotantoa kyseisestä tuotteesta / palvelusta. Kyseinen määritelmä tekeekin poik-

keuksen kirjallisuusmääritelmiin, sillä ulkoistaminen ymmärretään kirjallisuudessa pääasiallisesti aiemmin itse tuotetun palvelun ulkoistamisena. Poikkeavan määrittelyn vuoksi rinnastus alihankintaan lieneekin täten perusteltua.

ESIMERKKI: "Ulkoistaminen perustui aiemmin pääasiassa kustannuksiin. Nykyään ulkoistaminen perustuu yhä enemmän palvelun laatuun, jota ostaja arvioi. Tuottajien huono neuvotteluvoima suhteessa ostajiin aiheuttaa sen, että ostaja päättää palvelun hinnasta annetulla laadulla." (Benjaafar, Elahi & Donohue 2007)

Ulkoistaminen nähdään myös toimintojen siirtämisenä ulkomaille. Tällöin kuitenkin käsitteellisesti voidaan myös puhua 'offshoring' -käsitteestä. Gaston & Kishi (2007) puhuvat yhtiöiden ulkomailla laajentumisesta, kun Tomiura (2005) käsittelee ulkomaille ulkoistamista tuotantoprosessien viemisenä ulkomaille. Ulkomaille ulkoistaminen ymmärretään osittain alihankintana, jota kuitenkin ohjaa strategiset päätökset toiminnan muutoksesta. Toisaalta ulkoistamisen ja alihankinnan välille halutaan tehdä nimenomaan määritelmällinen ero, sillä alihankinta tulkitaan pelkästään yritysten väliseksi toiminnaksi ja ulkoistamisessa korostuu ulkomaille liittyvä toiminta. Ulkoistaminen nähdään täten väljempänä toiminnan muotona kuin alihankinta tai sopimuksellisuus, johon liittyy tiettyjä spesifikaatioita (esim. tuotannon määristä tai tuotteiden toimittamisesta sopiminen). Hallinto-, terveyshallinto- ja terveystaloustieteissä alihankintaan liittyi sopimuksellisuuden käsitteistössä läheisesti tilaajan ja tuottajan erottaminen, jolloin lähestyttiin kumppanuuden käsitettä. Tällöin se tukee japanilaistutkijoiden käsitystä siitä, että alihankinta näyttäytyy pääasiassa yritysten välisenä toimintana. Raja us ulkomaisen ja kotimaisen ulkoistamisen välille on selvä. Huomattavaa tässä yhteydessä on kuitenkin japanilaisten tutkimusten asemoituminen kyseisen käsitteen käyttöön. Täten tulkinnan suhteen herää kysymys siitä, ohjaavatko laajemmat asiayhteydet japanilaista tutkimusta ulkomaille ulkoistamisen suuntaan (esim. ulkomaankaupan vahva rooli talouden rakenteessa)?

ESIMERKKI: "Monikansalliset yhtiöt voivat laajentua ulkoistamalla ja palkkaamalla lisää työntekijöitä ulkomailla sen sijaan, että laajenisivat kotimaisen työvoiman turvin." (Gaston & Kishi 2007)

ESIMERKKI: “Yhtiöiden tuotantoprosessit sijaitsevat yhä enenevässä määrin eri maissa. Tämä kansainvälinen sirpaleisuus on seurausta aktiivisesta ulkoistamisesta yli kansallisten rajojen.” (Tomiura 2005)

Ulkoistamisessa keskitytään liiketalous- ja taloustieteissä laajoihin asiayhteyksiin samoin kuin hallinto-, terveyshallinto- ja terveystaloustieteissä. Sopimuksellisuus keskittyy ulkoistamiseen liittyvissä tutkimuksissa yksittäisiin toimiin / palveluihin ja ulkoistaminen nähdään koko tuotannon alan toimintana sekä strategisena toimintana (ks. esim. Walker, Knight & Harland 2006). Strategista toimintaa edustaa taloudellisuus näkökulmat sekä politiikka, jotka liittyvät läheisesti ulkoistamiseen NPM kehityksen myötä (tutkimuksellinen lähtökohta ollut tällöin julkisissa palveluissa). Tutkimuksissa esiintyy kuitenkin jonkin verran ristiriitaisuutta käsitteiden käytön suhteen, sillä sopimuksellisuuden ja kumppanuuden todetaan olevan samanlaista toimintaa kuin ulkoistaminen. Tällöin ulkoistaminen on rinnastettu pääasiassa ostamiseen liittyvänä toimintana tilaaja ja tuottaja erottamalla, joten verrattaessa kyseisen määritelmän mukaista ulkoistamista toisen tieteenalan sopimuksellisuuden määritelmään, voidaan sen tulkita itse asiassa edustavankin juuri sopimuksellisuutta tai kumppanuutta. Kuitenkin liiketalous- ja taloustieteellisessä näkökulmassa painottuvat taustaoletuksena päätöksenteko toiminnan muutoksesta ja strateginen ajattelu laajempina abstraktioina, joten lähtökohtaiselta määritelmältään se voidaan tulkita joka tapauksessa ulkoistamiseksi. Lisäksi ajallisesti voidaan nähdä ulkoistamisjärjestelyjä ennen ulkoistamissopimuksia, joten ulkoistaminen voidaan tulkita laajemman asiayhteyden käsitteeksi.

ESIMERKKI: “Ulkoistetut palvelut voidaan määritellä palveluiksi, jotka ovat sopimuksellisuuden myötä siirtyneet oman tuotannon ulkopuolelle. Ulkoistaminen on usein organisaation valitsemaa tarjonnan strategiaa, jolla pyritään lisäämään organisaation tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Ulkoistaminen voi vaikuttaa kokoon, rakenteisiin ja kilpailukykyisyyteen niin ostajien kuin myyjienkin sektoreilla. Esimerkiksi New Public Managementin (NPM) myötä ilmenee muutoksia julkisen sektorin palveluiden tuottamisessa ja sen myötä julkinen hallinto joutuu pohtimaan markkinoiden ja byrokratian yhteensovittamista tavoitteiden saavuttamiseksi ulkoistamisen keinoin.” (Walker, Knight & Harland 2006)

Strategisen päätöksenteon ollessa ulkoistamisen lähtökohta liiketalous- ja taloustieteessä voidaan sen tulkita olevan myös pitkäaikaisempaan toiminnan muutokseen tähtäävää toimintaa. Äärimuodossa ulkoistaminen lähestyykin osittain jo yksityistämistä, sillä

ulkoistamiseen voi liittyä myös työntekijöiden siirtyminen (ks. esim. Barthélemy & Geyer 2001). Tällöin ulkoistaminen on ymmärretty laajana, organisaation toimintapoliittisena linjauksena, jolloin se edustaa vielä laajempaa abstraktiota kuin pelkkä strateginen päätös. Ulkoistamisen todetaankin muuttuneen yksittäisten toimintojen tai prosessien ulkoistamisesta koko tuotantoprosessien ulkoistamiseen, jolloin ei käsitteisällöllisesti enää olla kovin kaukana yksityistämisestä. Sopimuksellisuus, yhteiset liikeyritykset, strategiset liittoumat ja hybridit organisaatiot nähdään kyseisissä asiayhteyksissä ulkoistamisen lähimuotoina, joissa sopimukset määrittävät konkreettista toimintaa osana ulkoistamisprosessia. Ulkoistaminen onkin lähinnä päätöksien ja operaatioiden johtamista, jota esimerkiksi Kakabadse & Kakabadse (2002) tutkimuksessaan korostivat.

ESIMERKKI: ”Informaatio teknologiaan liittyvissä ulkoistamis operaatioissa sisältyi henkilöstön siirtymisiä ja irtisanomisia enemmän Ranskassa kuin Saksassa.” (Barthélemy & Geyer 2001)

ESIMERKKI: ”Ulkoistaminen on muuttunut tehokkaista, yksittäisten prosessien toimista koko prosessien uudelleen konfiguroimiseksi, jolla tavoitellaan yrityksen arvon lisäystä. Nykyinen suuntaus on osien, komponenttien ja välineiden ulkoistamisesta arvoa lisääviin systeemeihin ja toimintoihin, kuten asiakkuuksien hallintaan ja johtamiseen. Ulkoistamiseen liittyvien (asiakas)suhteiden johtamisesta ja hallinnasta on tullut ydintoimintoja itsessään.” (Kakabadse & Kakabadse 2002)

Ulkoistaminen voidaan nähdä myös markkinamekanistisena muotona. Tällöin ulkoistamisen perusteena on hintakilpailustrategia (ks. esim. Cachon & Harker 2002). Toisin sanoen ulkoistamisella halutaan vaikuttaa ensisijaisesti hintakilpailun kiristymiseen eikä niinkään suoraan halvempaan palvelutuotantoon. Toisaalta organisaatiot ulkoistavat toimintojaan mielellään myös mittakaavaetujen toivossa. Osittain tähän liittyen ulkoistaminen voidaan tulkita myös ilmiöksi. Tällöin se voidaan tulkita ”jostakin tulleen”, jolloin se käsitteellisesti edustaa myös jotakin vallalla olevaa, esimerkiksi markkinavoimien aikaansaamaa, ilmentymää. Euroopassa onkin keskitytty enemmän mittakaavaetujen luomiseen, kun Yhdysvalloissa ulkoistaminen koetaan pääasiassa organisaation arvoa lisääväksi tekijäksi.

ESIMERKKI: ”Mittakaavaedut tekevät hintakilpailusta ankaraa, joten yritykset luonnollisesti voivat hyötyä hintakilpailua pienentävistä strategioista.”

*Tutkimuksemme mukaan ulkoistaminen on yksi tällaisista strategioista.”
(Cachon & Harker 2002)*

4.5 Yhteenveto

Käsitteiden tieteidenvälisten suhteiden arvioimisen ongelmaksi nousee sopimuksellisuuden käsitteen puuttuminen liiketalous- ja taloustieteellisissä julkaisuissa tämän tutkimuksen hakustrategian kontekstissa. Näin ollen sopimuksellisuutta voidaan arvioida suhteessa ulkoistamisen käsitteeseen tieteensisäisesti hallinto-, terveyshallinto- ja terveystaloustieteiden sisällä sekä tieteidenvälisesti suhteessa liiketalous- ja taloustieteiden ulkoistamisen käsitteeseen. Sen sijaan liiketalous- ja taloustieteen sisällä sopimuksellisuuden ja ulkoistamisen käsitteellinen vertailu ei ole mahdollista. Ulkoistamisen käsitteen vertailu tieteidenvälisesti kuitenkin mahdollistuu käsitteen esiintyessä molemmilla tieteenaloilla.

Aineiston perusteella vaikuttaisi siltä, että niin sopimuksellisuus kuin ulkoistaminenkaan eivät välttämättä ole muutamiiin muihin palvelutuotantomuotoihin verrattuna sen yleisempiä muotoja. Tämä selittyy pääasiassa lukuisilla viittauksilla alihankinnan ja kumppanuuden suuntaan, joten sopimuksellisuuden ja ulkoistamisen ohella myös alihankinta ja kumppanuus näyttelevät varsin suurta roolia palvelutuotantorakennetta uudistettaessa tutkimuksen kohteena olleilla tieteenaloilla. Esimerkiksi Warner & Bel (2008) esittivät palvelutuotannossa sekamallien käytön lisääntyneen kuntasektorilla ja Bovaird (2006) esitti julkisen palvelutuotannon muutoksien heijastavan osittain yksityisessä palvelutuotannossa tapahtuvia muutoksia, mikä luo viitteitä siitä, että palvelutuotannossa esiintyy ulkoistamisen ja sopimuksellisuuden lisäksi muitakin toimintamuotoja.

Sen sijaan käsitteiden välisiä suhteita voidaan tarkastella osittain ylä- ja alakäsite jaotellun mukaisesti. Ulkoistaminen vaikuttaisi näyttäytyvän tutkimuksen kohteena olevilla tieteenaloilla lähtökohtaisesti yläkäsitteenä kaikessa ulkoisessa palvelutuotannossa, sillä se edustaa käsitteellisesti laajaa asiayhteyttä toimintapoliittisena ja strategisena päätöksenä ja aloittaa täten muutokseen tähtäävän prosessin. Päätöksentekoa ulkoistamisen lähtökohtana korostivat muun muassa Magnezi, Dankner, Kedem & Reuveni (2006) ja

Grimshaw, Vincent & Willmott (2002). Sen sijaan esimerkiksi Lane (2001) esittää sopimuksellisuuteen liittyvän lyhytkestoiset sopimukset ja Warner & Bel (2008) sopimuksellisuuden liittyvän yksittäiseen palveluun. Kyseisten erojen havaitseminen tukee myös ylä- ja alakäsitteellistä jakoa. Laajasti tulkiten tämä voisi tarkoittaa ulkoistamisen edustavan käsitteellistä ekstensiota ulkoisen palvelutuotannon kohdalla, jolloin sopimuksellisuus, alihankinta, kumppanuus ja muutkin ulkoiset palvelutuotantomuodot näyttäytyvät ulkoistamisen ominaisuuksina eli intensiona. Näin ollen Kakkuri-Knuuttilan (1998) määritelmä siitä, että käsitteen ekstension kasvu supistaa käsitteen mieltä, toteutuu kääntäen eli käsitteen ekstension ollessa tässä tapauksessa suppea (ulkoinen palvelutuotanto) laajenee käsitteen intensio (erilaiset palvelutuotantomuodot).

Kremic kumppaneineen (2006) esitti yksityisten palvelutuottajien ulkoistamisen motivaatioperusteiksi pääosin kustannuksia ja strategiaa sekä julkisten toimijoiden motivaatioperusteeksi pääasiallisesti politiikkaa. Tämän tutkimuksen aineisto tukee tätä havaintoa. Strategisuus ulkoistamisen yhteydessä näkyy selvemmin liiketalous- ja taloustieteissä verrattuna hallinto-, terveyshallinto- ja terveystaloustieteisiin. Strategista päätöksentekoa ulkoistamisen lähtökohtana liiketalous- ja taloustieteellisissä artikkeleissa esitivät muun muassa Caniëls & Roeleveld (2009), jotka totesivat ulkoistamisen muuttuneen kustannuslähtöisyydestä strategia painotteiseksi. Berggren (2008) näki ulkoistamisen motivaationa ja oppimisena, joka tukee strategisuutta ulkoistamisen lähtökohtana. Hallinto-, terveyshallinto- ja terveystaloustieteellisissä artikkeleissa esimerkiksi Magnezi, Weiss, Cohen & Shmueli (2007) puhuivat ulkoistamisesta hyvinvoinnin palveluihin liittyen ja Leung, Yeung, Wong, Castan-Cameo & Johnston (2006) puhuivat ulkoistamispolitiikasta, jotka näin ollen tukevat Kremicin yksityisten ja julkisten toimijoiden välistä kustannuksiin ja strategiaan sekä politiikkaan liittyvää motivaatioperusteista jakoa. Myös markkinalähtöisyys painottuu ulkoistamisen strategisena lähtökohtana liiketalous- ja taloustieteissä enemmän. Ulkoistaminen ei näyttäydy täten tieteidenvälisesti tarkasteltuna täysin homogeenisenä käsitteenä, sillä painotus ulkoistamisen käsitteessä hieman vaihtelee. Syy painotuksen vaihteluun selittynee osaltaan tieteenaloista itseltään. Esimerkiksi markkinalähtöisyyden painottuminen liiketalous- ja taloustieteessä lienee perusteltua tieteenalan luonteen mukaisesti yksityisen palvelutuotannon korostuksessa, kun esimerkiksi julkisen terveydenhuollon näkyminen hallinto-, terveyshallinto- ja

terveystaloustieteellisissä tutkimuksissa suuntaa jo lähtökohtaisesti tutkimuksellista painotusta julkiseen palvelutuotantoon ja sen reformeihin, vaikka NPM:n kehitys onkin osittain suunnannut myös tutkimuksellista kehitystä entistä homogeenisemmaksi verrattuna liiketalous- ja taloustieteisiin tämän tutkimuksen kontekstissa.

Molemmilla tieteenaloilla ulkoistaminen näyttäytyy ”tahtotilana”, jossa organisaatiolla on halu keskittyä ydintoimintoihinsa. Täten se ei sisällä ominaisuutena varsinaista sopimista ja toiminnan osapuolten erottelua (kuten sopimuksellisuudessa tapahtuu ulkoistamista enemmän), vaikka pitemmälle vietyä ulkoistamisessakin päädytään osapuolten tilaajan ja tuottajan erottamiseen ja sopimuksiin. Oletus markkinamekanismien hyödynnettävyydestä ulkoisen palvelutuotannon suhteen perustuu ydintoimintoihin keskittyvästä ajattelumallista, jota muun muassa Magnezi, Dankner, Kedem & Reuveni (2006) sekä McIvor (2008) esittelivät ulkoistamiseen liittyen. Täten ulkoistaminen voidaan tulkita käsitteenä laajaksi, ostamiseen perustavaksi toimeksi. Tällöin teoriaosuudessa esitetty Sarasojan luokittelu käsitteiden välisistä suhteista (Kuvio 2) ei toteudu. Ulkoistaminen onkin tulkittavissa tämän tutkimuksen kontekstissa yläkäsitteeksi laajempaa tahtotilana ja toimintapoliittisena linjauksena. Tällöin sopimuksellisuudesta muodostuu osa ulkoistamispolitiikkaa, jossa erotetaan selvästi toiminnan kohteena olevat osapuolet ja sovietaan toiminnasta (”mitä ja kuinka”). Toisaalta Sarasoja (2004) esitti ulkoistamisen viittaavan ajallisesti pitkäkestoisempaan sopimukseen sopimuksellisuuden näyttäytyessä yleensä lyhyempinä työperustaisina sopimuksina, jolloin jo määritelmällisestikin voidaan havaita lievä ristiriita ylä- ja alakäsite jaottelun suhteen Sarasojan esittämään kuvioon verrattuna. Lyhyet työperustaiset sopimukset onkin tulkittavissa puhtaiksi ostopalveluiksi, jossa päämääränä ei vaikuttaisi olevan organisaation laaja, strategiseen päätökseen pohjautuva reformi.

Ulkoistamisen ja sopimuksellisuuden suhdetta voidaan tarkastella myös ajallisesta näkökulmasta. Ulkoistamisen ollessa laajempaa toimintapoliitiikkaa täytyy ensin syntyä päätös toiminnan muutoksesta, joka voi edetä myöhemmin sopimuksellisuuteen. Näin ollen ulkoistaminen edustaa ajallisesti aiempaa toimintaa sopimuksellisuuteen verrattuna. Toisaalta ulkoistaminen johtaa lopulta aina jollain tasolla sopimuksellisuuteen, joten ulkoistamispolitiikan voidaan tulkita sisältyvän sopimuksellisuuteen. Koska käsitteiden

suhteita voidaan tulkita näin ollen kahdesta päinvastaisesta näkökulmasta, lienee kysymys osaltaan myös ontologinen: tarkastellaanko asiaa induktiivisesti vai deduktiivisesti? Eli miltä kannalta omia toimintoja halutaan organisaatiossa tarkastella: toimintojen uudelleenorganisointi tilaaja ja tuottaja erottamalla (sopimuksellisuus) vai laajempi toiminnan strateginen muutos (ulkoistaminen). Teoria tukee deduktiivisempaa lähestymistapaa sekä ajallisen määritelmän rajanvetoa. Esimerkiksi Schniederjans kumppaneineen (2005) esitti teoriaosuudessa strategisen ulkoistamisen koskevan laajempaa tuotannon tai hallinnon sopimista ja sopimuksellisuuden tulkittavan edustavan ajallisesti tilapäisempiä toimenpiteitä. Tässä yhteydessä on kuitenkin huomattava, että esimerkiksi Jenster (2005) esitti organisaatioiden muuttuvan rakenteiltaan ohuemmiksi ja joustavimmiksi sekä johtamisen muuttuvan lyhytjänteisemmäksi ulkoistamisen myötä, joten onko ulkoistamispolitiikkakin muuttumassa sen myötä ”sopimuksellisuusstrategiaksi”? Toisin sanoen voidaanko talouden lyhytjänteisyyden ja taantumien syklimäisyyden vuoksi puhua tulevaisuudessa enää ulkoistamisesta ja onko organisaatioilla täten enää mahdollisuutta tehdä laajoja päätöksiä vai seuraavatko päätökset talouden kulkua? Lisäksi sopimuksellisuuteen liittyy läheisesti vastuu- ja palvelutuotantoasioista sopiminen. Täten on oikeutettua kysyä, onko esimerkiksi terveydenhuollon palveluja ulkoistettaessa mikään palvelu loppujen lopuksi ulkoistettua, jos ulkoistaja on kuitenkin aina vastuussa toiminnasta (vrt. kuntien terveydenhuollon järjestämisvastuu)? Yksiselitteistä vastausta edellä esitettyihin kysymyksiin ei tämän tutkimuksen puitteissa ole mahdollista esittää käsitteiden monimuotoisuuden vuoksi. Sopimuksellisuudesta ja ulkoistamisesta löytyy kuitenkin yhteisiä piirteitä siinä määrin, että tulkinta ulkoistamisen muuttumisesta sopimuksellisuusstrategiaksi lienee perusteltua. Yhteiset ominaisuudet näyttäytyvät kumppanuutta muistuttavina elementteinä sekä luottamukseen perustuvana ja molempia toimijoita palvelevina ominaisuuksina. Käsitteiden kuuluessa laajasti tulkiten sopimusteorian alaan voidaan yhteneväisyyteen liittyviä selityksiä etsiä osittain myös sopimusohjauksesta. Sopimusohjauksessa toimijoiden välinen vertikaalisuus perustuu hierarkkisten ja byrokraattisten toimintamallien korvautumiseen markkinalähtöisillä, neuvottelua ja yhteisymmärrystä korostavilla periaatteilla, joten se jo lähtökohtaisestikin liittyy ulkoistamisen ja sopimuksellisuuden käsitteet samaan käsiteabstraktioon.

Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 5) on koottu tutkimuksen kohteina olevien käsitteiden ominaisuuksia, jolla pyritään hahmottamaan tutkimuskysymysten mukaisesti käsitteiden ominaispiirteitä. Näin ollen on mahdollista myös vastata kysymykseen siitä, miten eri tieteenaloilla määritellyt palvelutuotantomuodot eroavat merkityssisältöjensä suhteen.

TAULUKKO 4. Käsitteiden ominaispiirteet.

<i>TARKASTELUN TASA</i>	<u>HALLINTO-, TERVEYSHALLINTO- JA TERVEYSTALOUSTIETEET</u>		<u>LIIKETALOUS- JA TALOUSTIETEET</u>	
	<i>ulkoistaminen</i>	<i>sopimuksellisuus</i>	<i>ulkoistaminen</i>	<i>sopimuksellisuus</i>
<i>AIKAULOTTOVUUS</i>	- pitkäkestoinen - prosessinomainen	- lyhytkestoiset sopimukset	- pitkäkestoiseen organisaation muutokseen tähtäävää toimintaa - laajat asiayhteydet	-
<i>MARKKINOIDEN VAIKUTUS</i>	- hyödynnettävyys myöhemmässä vaiheessa	- kilpailuttamisen ja markkinoiden korostuminen	- markkinat lähtökohtaisesti liikkeelle-panevana ”voimana”	-
<i>LÄHIKÄSITTEIDEN ASEMOITUMINEN</i>	- mikäli rinnastus sopimuksellisuuteen, on se ilmaistu selkeästi - tilaaja-tuottaja -malli sekä julkisyksityinen yhteistyö ulkoistamisen muotoja	- seurausta yksityistämiskeskukselta - lähestyy kumppanuutta (yhteistyön korostuminen)	- rinnastus alihankintaan korostaen nykyään muitakin kuin taloudellisia arvoja → vertikaaliseen integroitumiseen perustuvat kumppanuushyödyt - rinnastus ulkomaille ulkoistamiseen (offshoring) japanilaisissa tutkimuksissa - äärimuodossaan ulkoistaminen lähestyy yksityistämistä	- käsitteellinen sekoittuminen sopimuksia käsitteleviin tutkimuksiin
<i>TOIMINNAN LUONNE</i>	- organisaatioiden toimintapolitiikka tai strategiaa kuvastaen syvempää toimintakulttuurin muutosta - käsitetään laajemmassa mittakaavassa sopi-	- ulkoistamisen luonnetta määrittelevä - ulkoisen palvelutuotannon alakäsite	- päätökset muutoksesta ja organisaatioiden toimintapolitiittisista linjauksista, jolloin selvä painotus strategiasa - sopimuksellisuuteen ja alihankin-	-

	muksellisuuteen verrattuna - kuvastaa terveydenhuollon muutosta - yläkäsite ulkoisessa palvelutuotannossa		taan verrattuna väljempi toimintamuoto - yläkäsite em. toimintamuodoille	
TOIMINNAN LÄHTÖKOHTA	- organisaation oman toiminnan strateginen ja/tai toimintapoliittinen muutos ”ideologisena aatteena”	- kumppanuus ja kahdenvälisyys organisaatioiden välillä - tilaajan ja tuottajan erottaminen	- muutokseen tähtäävä strateginen linjaus - verkostoituminen yhteistyön näkökulmasta toisen organisaation kanssa - hintakilpailustrategia	-
TOIMINNAN TAVOITTEET	- muutokset hyvinvoinnissa - kustannussäästöt - ydintoimintoihin keskittymisen mahdollisuus	- synergian tuomat hyödyt	- ydintoimintoihin keskittymisen mahdollisuus - resurssiperusteinen ajattelumalli (esim. transaktiokustannukset huomioiden)	-

Taulukosta huomataan, että *aikaulottuvuuden* suhteen ulkoistamisen käsitteet näyttäytyvät varsin homogeenisinä. Sopimuksellisuus puolestaan erottuu ajallisen keston suhteen selvästi ulkoistamisesta. *Markkinoiden vaikutuksessa* havaitaan eroavaisuuksia. Sopimuksellisuus ja liiketalous- ja taloustieteiden ulkoistaminen muistuttavat läheisesti toisiaan, kun taas hallinto-, terveyshallinto- ja terveystaloustieteellisissä tutkimuksissa markkinoiden vaikutuksesta palvelutuotannon ulkoistamiseen ei ole esitetty selvää vaikutusta. *Lähikäsitteiden suhteesta* tutkimuksen kohteena olleisiin käsitteisiin näkyy selvimmin alihankinnan korostuminen liiketalous- ja taloustieteissä. Samoin erottuu myös ulkomaille ulkoistamisen suhde ”perinteiseen” ulkoistamiseen. Sen sijaan hallinto-, terveyshallinto- ja terveystaloustieteissä ulkoistaminen ja sopimuksellisuus ilmenevät osittain jopa synonyymeina. *Toiminnan luonne* näyttäytyy ulkoistamisen suhteen samanlaisena molemmilla tieteenaloilla ja sopimuksellisuus näyttäytyy puolestaan ulkoistamisen luonnetta määrittävänä tekijänä. Samoin on *toiminnan lähtökohdan* kohdalla sillä erotuksella, että liiketalous- ja taloustieteissä hintakilpailustrategia ja verkostoituminen ilmenevät selvemmin verrattuna hallinto-, terveyshallinto- ja terveystaloustieteisiin.

Toiminnan tavoitteet näkyvät ulkoistamisen suhteen samanlaisina resursseihin ja ydintoimintoihin liittyvinä toimintoina, kun sopimuksellisuudessa tavoitellaan puolestaan synergian tuomia hyötyjä. Lisäksi hallinto-, terveyshallinto- ja terveystaloustieteissä ilmenee hyvinvointiin liittyvät muutokset, mikä lienee tieteenala huomioiden varsin ymmärrettävääkin.

5 POHDINTA

5.1 Tulosten arviointia

Tutkimustuloksista voidaan havaita sopimuksellisuuden ja ulkoistamisen käsitteiden olevan jonkin verran tulkinnanvaraisia niihin liittyvien ominaisuuksien vuoksi, jotka esiintyvät erilaisissa käyttöyhteyksissä. Käyttöyhteyksiin liittyen käsitteiden prosessissa on havaittavissa kolme sykliä: 1) *käsitteen merkitys* ilmenee sopimuksellisuuden ja ulkoistamisen asemoitumisena käsitteiden omien ominaisuuksien ja lähikäsitteiden jäsentymisen kautta, 2) *käsitteen käyttö* näyttäytyy aineiston aihealueiden konteksteina ja 3) *käsitteen soveltaminen* näkyy puolestaan aineiston monipuolisuutena ja sen kautta hyödynnettävänä käsittemäärittelynä. Näin ollen käsitteiden monipuolisuus tulee myös esiin. Käsitteiden osittainen limittäisyys edustaa osin myös käsitteiden kehittymistä tieteenalojensa mukaisesti, sillä sopimuksellisuus ja ulkoistaminen ovat palvelutuotantomuotoina lähestyneet toisiaan. Niihin liittyy myös erilaisia toisiaan täydentäviä ominaisuuksia riippuen pääasiallisesta ja alkuperäisestä käyttöyhteydestä (mm. luottamuksen ja kumppanuuden korostumisen näkökulmat). Terveystieteiden ollessa edelleen murroksessa voikin olettaa myös käsitteellisen murroksen jatkuvan, jolloin realistista loppupistettä ei ole varsinaisesti havaittavissa käsitteiden kehittymisen prosessissa. Tämän vuoksi on huomattava, että tämän tutkimuksen tulokset edustavat ainoastaan tämän tutkimuksen viitekehysellistä kontekstia viimeisen kymmenen vuoden ajalta.

Hakutulosten suhteen lienee perusteltua olettaa, että keskustelua sopimuksellisuuden käsitteestä käydään selvästi vähemmän taloustieteisiin liittyvissä julkaisuissa. Osittain hakustrategian selventämisellä olisi voinut mahdollistua myös taloustieteiden vahvempi edustavuus sopimuksellisuuteen liittyen. Toisaalta ulkoistamisen voidaan ajatella olevan taloustieteissä palvelutuotantomuotona helpommin ymmärrettävissä alihankintaan rinnastettavuutensa vuoksi, mikä voi täten selittää myös aineiston edustavuutta tutkimuksen kohteena olleiden käsitteiden osalta. Sopimuksellisuuden, sopimisen ja sopimuksien läheinen suhde niin käsitteiden sisältöjen kuin kieliasujenkin osalta aiheutti hakustrategiassa runsaan hakutuloksen, mutta huonon osuvuuden mukaan otettavien tutkimusten osalta tämän tutkimuksen rajauskriteerien mukaisesti. ”Ulkoisen sopimisen” (ulkoista-

minen, sopimuksellisuus) ja sopimisen / sopimuksien välistä suhdetta voi ajatella jaettavaksi näennäismarkkinoiden avulla. Tällöin ulkoinen sopiminen huomioi kaikki muut toiminnan muodot kuin nykyinen toiminta (täten siis myös näennäismarkkinat huomioiden) ja sopimisen sekä sopimuksien ollessa puhtaasti muuta kuin oma toiminta. Ero voi näyttäytyä veteen piirretyn viivan tavoin ja toisaalta voidaan näin ollen kysyä, onko toiminnoilla mitään eroa?

Kun sopimuksellisuus terveydenhuollon alalla muistuttaa osittain kumppanuutta, voi se myös luoda lähtökohtaisesti tietyn arvolutauksen käsitettä kohtaan. Näin tulkittuna käsitteellinen tulkinta ilmentää tosin osittain tutkimuksellista lähtöasetelmaa, joten tutkimuksen riippuvuus käytettävään käsitteeseen liittyvistä ominaisuuksista vähenee. Tällöin käsitteet voidaan havaita omina itsenään tieteenaloista riippumatta, joten tieteenaloilla esiintyvät käsitteet saattavat olla tällöin kunkin tieteenalan omaa perintöä. Toisaalta on syytä pohtia voiko käsite yksinään tulla ymmärretyksi ilman vastakkaista käsitettä tai ilman käsitettä itseään täydentävää käsitettä (esim. nainen – mies, matto – lattia jne.). Tämän tutkimuksen puitteissa käsitteet näyttäytyvät lähinnä toisiaan täydentävinä käsitteinä ja samaan käsiteabstraktioon kuuluvina. Näin ollen voisi lähtökohtaisesti olettaa osan käsitteistä ymmärrettävän niiden ilmiselvyytensä vuoksi (esim. kilpailutus ulkoisessa palvelutuotannossa) ja osan ymmärrettävän kokonaisuutensa kautta (esim. sopimuksellisuus osana ulkoistamista). Tämän tutkimuksen käsitteet tulevat täten ymmärretyksi pääasiassa käyttöyhteyksiensä kautta.

Tutkimusaineistosta on huomattava, että tutkimusten kirjoittajat ovat tehneet tutkimustaan omista lähtökohdistaan ja näkökulmistaan, jotka eivät olleet kuitenkaan tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteena. Kyseisiin tutkimuksiin käytetty kirjallisuus on kuitenkin ohjautunut tekijöidensä preferenssien mukaisesti, joten esimerkiksi taloustieteellisissä tutkimuksissa on tieteenala huomioden jopa itsestään selvää, että tutkimusasetelmat nojaavat kustannusten laskemiseen ja markkinoihin samoin kuin terveysalan tutkimukset painottavat enemmän julkisen hallinnon muutosta (joissa toki näkyy vahvasti myös kustannus näkökulmat). Näin ollen se voi vaikuttaa myös tutkimuksissa käytettyihin käsitteisiin, mikäli käsitteen muodostumista ei ole huomioitu riittävällä tavalla. Kyseinen käsitteellinen valikoituminen on kuitenkin muuttuja, joka ei vaikuta tämän tut-

kimuksen tuloksiin, sillä tulokset eivät ole riippuvaisia aineistossa esiintyvien käsitteiden alkuperästä vaan nimenomaan käsitteen käytöstä ja niihin liittyvistä ominaisuuksista.

Molempien käsitteiden lähtökohtina ilmentyy pääsääntöisesti kustannustehokkuus, joustavuus ja palvelujen tarjontaan vaikuttavat tekijät, joskin tieteenalakohtaiset painotukset vaihtelevat näkökulmien perusteissa. Täten on syytä huomioida käsitteisiin itsessään liittyvien taustaoletuksien vaikutukset. Liittyykö käsitteisiin itsessään jo valmiiksi jokin arvolataus, minkä vuoksi kyseessä olevista käsitteistä puhuttaessa juuri esimerkiksi kustannustehokkuus, tarjonta ja joustavuus nousevat esille ja esimerkiksi palvelujen laatu tai oikeudenmukaisuus jätetään vähemmälle huomiolle? Liittyykö vaikkapa laatuun joitain omia ominaispiirteitä kyseisissä konteksteissa (esim. valvonta sääntöineen ja ohjeineen)? Tai puhutaanko hajauttamiseen ja keskittämiseen liittyvissä asioissa oikeudenmukaisuudesta, palvelujen saatavuudesta ja saavutettavuudesta, vaikka kyse voi myös olla puhtaasti ulkoisesta palvelutuotannosta siihen liittyvine käsitteineen? Toisin sanoen, kätkeytyykö käsitteiden taakse ilmiöitä, joita ei ole mielekästä huomioida vai ovatko käsitteiden taakse kätkeytyvät ilmiöt aina tutkimusasetelmaan pohjautuvaa asemoitumista? Toisaalta tutkimuksien teoriat osaltaan määrittävät tulokulman tutkimuskysymyksille, joten ilmiöt lienevät aina pääasiallisesti kunkin tutkimuksen viitekehystä rajauksineen. Samoin tämän tutkimuksen rajautuminen käytettyihin tieteenaloihin on seurausta ainoastaan käsitteiden oletetusta kehitymisestä, joten teoria on ohjannut käytettävien tieteenalojen valikoitumista mukaan tähän tutkimukseen.

Teoriaosuudessa näkyy vahvasti myös suomalaisten kirjoittajien asemoituminen sopimuksellisuuteen ja ulkoistamiseen liittyvässä tematiikassa. Kuitenkin tutkimuksen aineistossa ja sen myötä myös tuloksissa suomalaisuus ei juuri näy, vaan pääsääntöisesti kaikki aineistossa esiintyvät tutkimukset edustavat kansainvälistä näkökulmaa. Näin ollen voidaan olettaa suomalaisten kirjoittajien asemoituneen sopimuksellisuuden ja ulkoistamisen viitekehykseen pääasiallisesti kansainvälisen kirjallisuuden / tutkimuksen kautta. Kansainvälisyys aineistossa voikin näkyä myös kirjoittajien kulttuuristen näkökulmien asemoitumisena. Esimerkiksi aineistossa olevassa kiinalaisessa tutkimuksessa (Liu, Hotchkiss & Bose 2007) sopimuksellisuuden oletetaan lisäävän kilpailua, joka

puolestaan parantaa palveluiden tarjontaa. Jos edellä mainittua olettamusta sovelletaan Suomen oloihin, voidaan huomata, ettei sopimuksellisuudella välttämättä saavuteta vastaavanlaisia hyötyjä esimerkiksi pienellä paikkakunnalla kilpailun puutteesta johtuen, joten tarjontakaan ei täten välttämättä parane. Näin ollen voidaan kysyä, määrittääkö kulttuuriset ja olosuhteisiin liittyvät tekijät myös tutkimuksessa käytettävää käsitteellistä näkökulmaa? Ja näkyykö tämä suomalaisen tutkimuksen kentässä niin, että esimerkiksi terveydenhuollossa toimijoiden vähyydestä johtuen myös tutkimuksellinen anti on vähäistä? Selvin esimerkki tähän liittyen tämän tutkimuksen puitteissa liittyy japanilaisiin tutkimuksiin, joissa ulkoistaminen käsitetään pääasiassa ulkoistamisena ulkomaille, joskin raja- ja kotimaiseen ulkoistamiseen on tehty selvästi. Japanilaisten ulkomaille suunnatut investoinnit ja viennin suurempi osuus tuontiin nähden ovat voineet aiheuttaa japanilaisissa tutkimuksissa ulkomaille ulkoistamisen nousemisen ulkoisen palvelututannon keskiöön myös käsitteellisesti.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Luotettavuus

Objektiivisuuden ongelmaa tarkasteltaessa on laadullisessa tutkimuksessa syytä erottaa havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus. Puolueettomuus näkyy esimerkiksi siinä, pyrkiikö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan tiedonantajaa itseään vai suodattuuko tiedonantajan kertomus tutkijan oman kehyksen läpi (ennakkoasenteet). (Tuomi & Sarajärvi 2002, 132–133)

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta on pyritty vahvistamaan osittaisella aineistotriangulaatiolla. Aineistotriangulaatiossa kerätään saman ongelman ratkaisemiseksi useita erilaisia tutkimusaineistoja (Hirsjärvi ym. 2000, 215). Erilaisuutta tutkimusaineistoissa edustaa tässä tutkimuksessa eri tieteenalojen julkaisut, mutta tutkimusaineistoina ne eivät muodoiltaan eroa juurikaan toisistaan, minkä vuoksi onkin syytä puhua ainoastaan osittaisesta aineistotriangulaatiosta. Puolueettomuus on tämän tutkimuksen kontekstissa huomioitu niin, että tutkimuksen kohteena olevat käsitteet on pyritty tunnistamaan huolellisesti ennen aineiston keräämistä, jolloin aineiston keräämiseen liittyvät rajat ja käsitteisiin liittyvät ominaispiirteet ovat tulleet tunnistetuiksi. Näin ollen

aineisto on suodattunut tiedostettujen ennakkoasenteiden läpi, mutta ennakkoasenteiden vaikutus on pyritty huolellisella tutkimuskäsitteiden ja lähikäsitteiden asemoinnilla minimoimaan.

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään usein validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Laadullisessa tutkimuksessa näitä käsitteitä kohtaan on kuitenkin esitetty kritiikkiä, sillä mainitut luotettavuuskäsitteet perustuvat vahvasti käsitykseen yhdestä konkreettisesta todellisuudesta. Sosiaalinen todellisuus voi kuitenkin muodostua erilaisista konstruktioista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133–134)

Tässäkään tutkimuksessa ei voida luoda yhtä konkreettista todellisuutta. Sen sijaan tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään käsitteiden huolellisella määrittelyllä lähellä toisiaan olevien ja osittain limittäisten käsitteiden suhteen. Käsitteiden määrittelyyn voidaankin tulkita soveltuvan hyvin tämääntyypiseen tutkimukseen ja olevan täten tutkimusmenetelmänä validi kyseisessä kontekstissa, mikäli validius ymmärretään Hirsjärven ja kumppaneiden (2000, 214) mukaisesti kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutena.

Eettisyys

Tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus on yksi hyvän laadullisen tutkimuksen kriteereistä. Tutkimusraportissa tämä voi näkyä esimerkiksi argumentoinneissa, kuten esimerkiksi siinä, miten ja millaisia kirjallisuuslähteitä käytetään. Tutkimusetiikka voidaan nähdä teknisluontoisina normeina (tutkimusetiikan ongelmat lähinnä tutkimustoimintaan liittyviä, esim. informointi, aineiston keräämiseen ja analysointiin käytettävät menetelmät ja niiden luotettavuus, anonymiteetti, tutkimustulosten esittämistapa), jolloin tutkimuksen metodologia näyttäytyy lähinnä tutkimusongelmaan liittyvänä strategisena pulmana. Toisaalta tutkimusetiikka voidaan nähdä metodologisena seikkana, jolloin kaikki tutkimuksessa tehdyt valinnat ovat moraalisia valintoja ja joiden taustalla vaikuttaa tällöin arvosidonnaisuutta koskeva eettinen pohdinta tiedekäsitysten ja tutkimuksen metodisten valintojen suhteen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 124–125)

Tässä tutkimuksessa on pyritty johdonmukaisuuteen koko tutkimusprosessin ajan sekä pyritty lisäämään tutkimuksen eettisyyttä ”läpinäkyvyydellä”. Tämä ilmenee tutkimustuloksissa esitettyinä esimerkkeinä sekä liitteenä olevasta luettelosta tutkimusaineistosta, jolloin lukija pystyy varmistamaan tulkintaan perustuneen alkuperäisen ajatuksen aineistosta.

Uskottaviin tieteellisiin ratkaisuihin kuuluu myös hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattaminen. Käytäntöjen loukkauksiksi voidaan katsoa muun muassa muiden tutkijoiden osuuden vähättely julkaisuissa, puutteellinen viittaaminen, huolimaton ja harhaanjohtava raportointi, tulosten puutteellinen kirjaaminen ja säilyttäminen sekä samojen tulosten julkaiseminen näennäisesti uusina. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 129–130)

Tutkimusaineisto koostuu erilaisista tutkimuksista, joissa kontekstina on ollut sopimuksellisuus tai ulkoistaminen, mutta ei näihin käsitteisiin liittyvä käsitteiden määrittely. Täten tämä tutkimus on ollut muodoltaan aiempien tutkimusten tutkimusta edustaen terveyshallintotieteellistä perustutkimusta.

5.3 Jatkotutkimusaiheita

Tämän tutkimuksen kohteena on ollut käsitteet, sopimuksellisuus ja ulkoistaminen. Molempiin käsitteisiin liittyy oletus toiminnan muutoksesta organisaatiossa. Näin ollen olisikin mielenkiintoista tutkia jatkossa kyseisiin käsitteisiin liittyvää aihealuetta organisaatiossa myös johtamisen ja työntekijätaitojen kannalta, jolloin sopimuksellisuus tai ulkoistaminen näyttäytyisi lähinnä tutkimuksellisena kontekstina. Mielenkiinnon kohteena voisi tällöin olla muutosjohtaminen ja työntekijätaidot organisaatioissa, joissa toimintaa ollaan muuttamassa sopimuksellisuuden suuntaan tai ulkoistamassa.

Toinen mielenkiintoinen tutkimusaihe voisi liittyä ulkomaille ulkoistamisen ja ”sisäistämisen” (outsourcing / offshoring ja insourcing) vaikutuksiin. Ulkomaille ulkoistamisen voidaan ajatella kasvattavan myös organisaation kotimaisen henkilöstön tarvetta, kun toiminta laajenee. Mitkä ovat tällöin ulkoistamisen kokonaisvaikutukset? Ja mikä on tällöin organisaatiotasolla motivaatioperusta toiminnan muutokselle?

Ulkoistamiseen ja sopimuksellisuuteen liittyviä kustannusvaikutuksia olisi myös aiheellista edelleen tutkia tarkemman kokonaiskuvan luomiseksi ulkoisesta palvelutuotannosta. Mielenkiintoinen näkökulma kokonaiskustannusten laskemiseen liittyvässä ilmiössä olisi se, mitkä tekijät vaikuttavat kustannusten laskentaan ja onko kustannusten laskeminen aina pelkästään substanssi sidonnaista? Toisin sanoen, olettaen oikeusmenettelyjen lisääntyneen ulkoisen palvelutuotannon sopimusmenettelyistä ja kilpailuttamisista johtuen viimeisten yli 10 vuoden aikana, miksi osaaminen ei ole lisääntynyt tarpeeksi, vaikka ulkoinen palvelutuotanto on samaan aikaan lisääntynyt? Mielenkiintoista olisi tähän liittyen myös selvittää ostaja / tilaaja osapuolen toimintaa substanssiin liittyen niin, että tuotteistamisen vaikutuksia kokonaiskustannuksiin voitaisiin selvittää? Oletuksena tällöin voisi olla esimerkiksi terveydenhuollossa tuotteistamisen vähentävän kokonaiskustannuksia ulkoiseen palvelutuotantoon liittyen, sillä sopimuksien laatiminen voisi helpottua. Ja mikä on käsitteellisen monimuotoisuuden rooli tässä suhteessa?

Peruslähdekohdaltaan olisi myös mielenkiintoista tutkia ulkoisen palvelutuotannon taroituksenmukaisuutta. Eli onko olennaisinta se, että palveluita on tarpeiden suhteen optimaalisesti saatavilla (terveydenhuollossa julkisen vallan järjestämisvastuu) vai se, että toimintaa kehitetään ja selvitetään koko ajan, jolloin myös ”harmaakauluksiset” työtehtävät lisääntyvät? Tällöin kokonaiskustannusten laskeminenkin vaikeutuu transaktiokustannusten myötä, jolloin myös mahdollisesta tuotteistamisesta saatavien hyötyjen laskennallisuus saattaa vaikeutua.

LÄHTEET

Abbott Stephen, Procter Susan & Iacovou Nicci 2009. NHS Purchaser–Provider Relationships in England and Wales: The View from Primary Care. *Social Policy & Administration*, Vol. 43, No. 1, pp. 1 – 14.

Accenture 2003. Outsourcing in government: pathways to value. The government executive series. Saatavissa: http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/08FD1E0C-60A0-4F3B-92E2-C76BD5E0F45A/0/outsourcing_2003_report.pdf (Luettu 31.1.2010).

Akşin Zeynep O., de Véricourt Francis & Karaesmen Fikri 2008. Call Center outsourcing contract analysis and choice. *Management Science*, Vol. 54, No. 2, pp. 354 – 368.

Albrecht Tit 2009. Privatization processes in health care in Europe – a move in the right direction, a ‘trendy’ option, or a step back? *European Journal of Public Health*, Vol. 19, No. 5, pp. 448 – 451.

Aronen Kauko, Järviö Maija-Liisa, Luoma Kalevi & Rätty Tarmo 2001. Yhteistyöllä ja kilpaillen. Peruspalvelut 2000 –tutkimusraportti. VATT-julkaisuja 31. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Helsinki.

Atkin Brian & Brooks Adrian 2005. Total facilities management. Blackwell Publishing, Oxford, United Kingdom.

Barthélemy Jérôme 2003. The hard and soft sides of IT outsourcing management. *European Management Journal*, Vol. 21, No. 5, pp. 539 – 548.

Barthélemy Jérôme & Geyer Dominique 2001. IT outsourcing: evidence from France and Germany. *European Management Journal*, Vol. 19, No. 2, pp. 195 – 202.

Bedard Kelly & Frech III H.E. 2009. Prison health care: Is contracting out healthy? *Health Economics*, Vol. 18, No. 11, pp. 1248 – 1260.

Bengtsson Lars & Berggren Christian 2008. The integrator’s new advantage – The reassessment of outsourcing and production competence in a global telecom firm. *European Management Journal*, Vol. 26, No. 5, pp. 314 – 324.

Benjaafar Saif, Elahi Ehsan & Donohue Karen L. 2007. Outsourcing via service competition. *Management Science*, Vol. 53, No. 2, pp. 241 – 259.

Berggren Christian & Bengtsson Lars 2004. Rethinking outsourcing in manufacturing: a tale of two telecom firms. *European Management Journal*, Vol. 22, No. 2, pp. 211 – 223.

Blomberg Jeanette 2008. Negotiating meaning of shared information in service system encounters. *European Management Journal*, Vol. 26, No. 4, pp. 213 – 222.

Bonu Sekhar, Gutierrez Leah C., Borghis Alain & Roche Frederick C. 2009. Transformational trends confounding the South Asian health systems. *Health Policy*, Vol. 90, No. 2-3, pp. 230 – 238.

Bovaird Tony 2006. Developing new forms of partnership with the "market" in the procurement of public services. *Public Administration*, Vol. 84, No. 1, pp. 81 – 102.

Bozeman Barry 1993. Theory, "wisdom" and the character of knowledge in public management: A critical view of the theory-practice linkage. Teoksessa Bozeman Barry (toim.) *Public Management: The State of the Art*. Jossey-Bass Publishes, San Francisco, California, 27 – 40.

Britannica Academic Edition. Saatavissa: <http://www.britannica.com.ezproxy.uef.fi:2048/EBchecked/topic/584695/taxonomy> (Luettu 4.5.2011)

British Medical Journal 1983. Government wants action on competitive tendering for NHS's support services. *British Medical Journal*, Vol. 287, No. 17, p. 850.

Brown Douglas & Wilson Scott 2005. *Black book of outsourcing: How to manage the changes, challenges and opportunities*. John Wiley & Sons Incorporated, Hoboken, New Jersey.

Burdon Steve & Bhalla Ajay 2005. Lessons from the untold success story: outsourcing engineering and facilities management. *European Management Journal*, Vol. 23, No. 5, pp. 576 – 582.

Cachon Gérard P. & Harker Patrick T. 2002. Competition and outsourcing with scale economies. *Management Science*, Vol. 48, No. 10, pp. 1314 – 1333.

Caniëls Marjolein C.J. & Roeleveld Adriaan 2009. Power and dependence perspectives on outsourcing decisions. *European Management Journal*, Vol. 27, No. 6, pp. 402 – 417.

Carruthers Janet, Ashill Nicholas J. & Rod Michel 2006. Mapping and assessing the key management issues influencing UK public healthcare purchaser-provider cooperation. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 9, No. 1, pp. 86 – 102.

Corbett Michael F. 2004. *The outsourcing revolution. Why it make sense and how to do it right*. Dearborn Trade Publishing, A Kaplan Professional Company, The United States of America.

Curwen Peter 1999. Prospects for acquired rights. *Public Administration*, Vol. 77, No. 3, pp. 599 – 619.

Das Aundhe Madhuchhanda & Mathew Saji K. 2009. Risks in offshore IT outsourcing: a service provider perspective. *European Management Journal*, Vol. 27, No. 6, pp. 418 – 428.

Davis Gerald & Szigeti Francoise 2001. Outsourcing business support services and managing the decision. Teoksessa Kogan Page Staff (toim.) Managing business support services. Kogan Page Ltd., Milford, USA.

Dayanand Nalini & Padman Rema 2001. Project contracts and payment schedules: the client's problem. Management Science, Vol. 47, No. 12, pp. 1654 – 1667.

Ding Li, Glazebrook Kevin D. & Kirkbride Christopher 2008. Allocation models and heuristics for the outsourcing of repairs for a dynamic warranty population. Management Science, Vol. 54, No. 3, pp. 594 – 607.

Domberger Simon 1998. The contracting organization. A strategic guide to outsourcing. Oxford University Press Inc., New York.

Domberger Simon & Hensher David 1993. Private and public sector regulation of competitively tendered contracts. Empirica, Vol. 20, No. 3, pp. 221 – 240.

Encyclopedia Britannica Online. Saatavissa: <http://search.eb.com.ezproxy.uku.fi:2048/> (Luettu 11.3.2009).

Eriksson Katie 1998. Perustutkimus ja käsiteanalyysi. Teoksessa Paunonen Marita & Vehviläinen-Julkunen Katri (toim.) Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. WSOY, Helsinki, 50 – 75.

Fernandez Sergio 2007. What works best when contracting for services? An analysis of contracting performance at the local level in the US. Public Administration, Vol. 85, No. 4, pp. 1119 – 1141.

Field J. E. & Peck E. 2003. Public-private partnerships in healthcare: the managers' perspective. Health & Social Care in the Community, Vol. 11, No. 6, pp. 494 – 501.

Fredriksson Sami & Martikainen Tuomo 2006. Kilpailuttaminen ja kvasimarkkinat: käsitteelliset lähtökohdat. Teoksessa Fredriksson Sami & Martikainen Tuomo (toim.) Kilpailuttamisen kokemukset. Kunnallisalan kehittämissäätiön Kunnat ja kilpailu -sarjan julkaisu nro 1, Vammala, 9 – 18.

Foucault Michel 2010. Sanat ja asiat. Eräs ihmistieteiden arkeologia. Gaudeamus, Helsinki University Press, Helsinki.

Gadamer Hans-Georg 2004. Hermeneutiikka. Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa. Vastapaino, Tampere.

Gaston Noel & Kishi Tomoko 2007. Part-time workers doing full-time work in Japan. Journal of the Japanese and International Economies, Vol. 21, No. 4, pp. 435 – 454.

Gauld Robin 2009. New health policy. Open University Press, Berkshire, England.

Gilley Matthew K. & Rasheed Abdul 2000. Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, Vol. 26, No. 4, pp. 763 – 790.

Gopal Anandasivam, Sivaramakrishnan Konduru, Krishnan M. S. & Mukhopadhyay Tridas 2003. Contracts in offshore software development: an empirical analysis. *Management Science*, Vol. 49, No. 12, pp. 1671 – 1683.

Grimshaw Damian, Vincent Steve & Willmott Hugh 2002. Going privately: partnership and outsourcing in UK public services. *Public Administration*, Vol. 80, No. 3, pp. 475 – 502.

Guy Robert A. Jr. & Hill Reginald J. 2007. 10 outsourcing myths that raise your risk. *Healthcare Financial Management*, Vol. 61, Issue 6, pp. 67 – 72.

Hasija Sameer, Pinker Edieal J. & Shumsky Robert A. 2008. Call Center outsourcing contracts under information asymmetry. *Management Science*, Vol. 54, No. 4, pp. 793 – 807.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 2000. Tutki ja kirjoita. Kustannus-osakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Holden Chris 2009. Exporting public-private partnerships in healthcare: export strategy and policy transfer. *Policy Studies*, Vol. 30, No. 3, pp. 313 – 332.

Idänpää-Heikkilä Ulla 2007. Sopimusohjaus ohjausmenettelynä sairaanhoitopiiriin ja terveyskeskusten yksiköissä ja niiden lääkäreiden työssä. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus Stakes. Tutkimuksia 159. Gummerus Kirjapaino Oy, Vaajakoski.

Ihalainen Rauno 2007. Sopimusohjaus erikoissairaanhoidon palvelujen tuottamisen ohjauksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, terveystieteen laitos, Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.

Iyer Ananth V., Schwarz Leroy B. & Zenios Stefanos A. 2005. A principal-agent model for product specification and production. *Management Science*, Vol. 51, No. 1, pp. 106 – 119.

Jenster Per, Pedersen Henrik, Stener Plackett Patricia & Hussey David 2005. Outsourcing – insourcing. Can vendors make money from the new relationship opportunities? John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England, United Kingdom.

Kakabadse Andrew & Kakabadse Nada 2002. Trends in outsourcing: contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, Vol. 20, No. 2, pp. 189 – 198.

Kakkuri-Knuuttila Marja-Liisa 1998. Käsitteenmuodostus. Teoksessa Kakkuri-Knuuttila Marja-Liisa (toim.) Argumentti ja kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vaikuuttamisen taidot. Gaudeamus, Helsinki, 328 – 367.

Kanniainen Vesa 2002. Puhtia hyvinvointiyhteiskunnan purjeisiin. Peruspalveluja uudella tavalla. Elinkeinoelämän valtuuskunta, Taloustieto Oy, Vantaa. Saatavissa: http://www.eva.fi/files/85_puhtia%20hyvinvointiyhteiskunnan%20purjeisiin.pdf, (Luettu 8.3.2009).

Karisto Petri & Lohivesi Kari 2007. Hankintamentäiteet julkisten palvelujen ulkoistamisessa; sisältö ja seuraukset. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/2007, Helsinki, 20 – 38.

Kauppinen Anna-Kaisa, Pietilä Paula, Sundbäck Liisa & Kaleva Hanna 2002. Kiinteistöjohtamisen tehostaminen - vaihtoehtona ulkoistaminen. Ulkoistamisen edellytykset ja päätöksenteon mallintaminen. VTT tiedotteita 2126, Valtion teknillinen tutkimuskeskus, Espoo. Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2002/T2126.pdf>, (Luettu 8.3.2009).

Kietäväinen Timo 2002. Kilpailuttaminen on väline, ei itsetarkoitus. Teoksessa Liukko Matti & Luukkonen Aino-Maija (toim.) Kuntien uusi rooli terveyspalvelujen järjestäjänä ja hankkijoina. Suomen Kuntaliitto, Helsinki, 113 – 117.

Kimura Fukunari 2002. Subcontracting and the performance of small and medium firms in Japan. *Small Business Economics*, Vol. 18, No. 1-3, pp. 163 – 175.

Kimura Fukunari & Fujii Takamune 2003. Globalizing activities and the rate of survival: panel data analysis on Japanese firms. *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol. 17, No. 4, pp. 538 – 560.

Kovalainen Anne & Österberg Johanna 2006. Kilpailuttaminen, sopimisen mekanismit ja yrittäjyys sosiaali- ja terveysalalla. Teoksessa Fredriksson Sami & Martikainen Tuomo (toim.) Kilpailuttamisen kokemukset. Kunnallisalan kehittämissäätiön Kunnat ja kilpailu -sarjan julkaisu nro 1, Vammala, 115 – 122.

Kremic Tibor, Tukul Oya Icmeli & Rom Walter O. 2006. Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11, Issue 6, pp. 467 – 482.

Krishnamurthy Karthik, Jegen David & Brownell Bill 2009. Strategic Out-Tasking: Creating “win-win” outsourcing partnerships. *Information & Management*, Vol. 46, Issue 1, pp. 42 – 51.

Kähkönen Liisa 2001. Kilpailuttamisen kustannusvaikutukset Helsingin kaupungin bus-siliikenteessä, kotipalvelun ateriapalvelussa, katujen kunnossapidossa ja koulusiivouksessa. Helsingin kaupungin tietokeskus, tutkimuksia 2001:5, Helsinki.

Kähkönen Liisa 2007. Näennäismarkkinoiden tehokkuuden rajoitteet ja mahdollisuudet paikallishallinnon palveluissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, taloustieteiden laitos, Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.

Laamanen Ritva, Simonsen-Rehn Nina, Suominen Sakari, Øvretveit John & Brommels Mats 2008. Outsourcing primary health care services - How politicians explain the grounds for their decisions. *Health Policy*, Vol. 88, No. 2-3, pp. 294 – 207.

Lammintakanen Johanna, Kivinen Tuula, Kylmä Jari & Kinnunen Juha 2008. Käsiteanalyttisen tutkimuksen soveltaminen terveyshallintotieteessä – esimerkkinä Rodgersin käsiteanalyysimenetelmä. *Hallinnon Tutkimus – Administrative Studies*, Vol. 27, No. 4, pp. 1 – 11.

Lane Jan-Erik 2000. *New public management*. Routledge, London, United Kingdom.

Lane Jan-Erik 2001. From long-term to short-term contracting. *Public Administration*, Vol. 79, No. 1, pp. 29 – 47.

Latvala Eila & Vanhanen-Nuutinen Liisa 2001. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa Jauhonen Sirpa & Nikkonen Merja (toim.) *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. WSOY, Helsinki.

Leino Toni 2007. *Ulkoistetut terveysasemat Lahdessa. Hallinta, valvonta ja suorituskyky. Pro gradu -tutkielma*. Tampereen yliopisto, taloustieteiden laitos, kunnallistalous, Tampere.

Leung Gabriel Matthew, Yeung Raymond Yue Ting, Wong Irene Oi Ling, Castan-Cameo Susana & Johnston Janice Mary 2006. Time costs of waiting, doctor-shopping and private-public sector imbalance: Microdata evidence from Hong Kong. *Health Policy*, Vol. 76, No. 1, pp. 1 – 12.

Liu Xingzhu, Hotchkiss David R. & Bose Sujata 2007. The impact of contracting-out on health system performance: A conceptual framework. *Health Policy*, Vol. 82, No. 2, pp. 200 – 211.

Magnezi Racheli, Dankner Rachel S., Kedem Ron & Reuveni Haim 2006. Outsourcing primary medical care in Israeli defense forces: Decision-makers' versus clients' perspectives. *Health Policy*, Vol. 78, No. 1, pp. 1 – 7.

Magnezi Racheli, Weiss Yossi, Cohen Yossi & Shmueli Amir 2007. Development of a capitation scale for IDF career soldiers in Israel. *Health Policy*, Vol. 80, No. 3, pp. 459 – 464.

McIvor Ronan 2008. What is the right outsourcing strategy for your process? *European Management Journal*, Vol. 26, No. 1, pp. 24 – 34.

Niiniluoto Ilkka 1980. *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus. Kustannusosakeyhtiö Otava, Keuruu*.

Oulasvirta Lasse 1992. Miksi tarvitaan kunnallista palvelutuotantoa? Teoksessa Lehtorantanen Leena (toim.) *Kunnallistalouden perusteet*. VAPK-kustannus, Helsinki, 9 – 30.

Patel Alpesh B. & Aran Hemandra 2005. Outsourcing success. The Management Imperative. Palgrave Macmillan, Great Britain.

Pottinger Gaye 1998. Property services: the private sector response to competitive tendering. Property Management, Vol. 16, No. 2, pp. 92 – 102.

Power Mark J., Desouza Kevin C. & Bonifazi Carlo 2006. The Outsourcing handbook. How to implement a successful outsourcing process. Kogan Page, London.

Puig-Junoy Jaume & Ortún Vicente 2004. Cost efficiency in primary care contracting: a stochastic frontier cost function approach. Health Economics, Vol. 13, No. 12, pp. 1149 – 1165.

Quélin Bertrand & Duhamel François 2003. Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: outsourcing motives and risks. European Management Journal, Vol. 21, No. 5, pp. 647 – 661.

Rajala Tuija, Tammi Jari & Meklin Pentti 2008. Kilpailutuksen näkyvät ja näkymättömät kustannukset. Kunnallissalan kehittämissäätiön Kunnat ja kilpailu -sarjan julkaisu nro 11. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.

Rajavaara Marketta 2007. Vaikuttavuusyhteiskunta. Sosiaalisten olojen arvostelusta vaikutusten todentamiseen. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 84. Kelan tutkimusosasto, Helsinki.

Raunio Kyösti 1999. Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Gaudeamus, Helsinki.

Rodgers Beth L. 1993a. Philosophical foundations of concept development. Teoksessa Rodgers Beth L. & Knafl Kathleen A. (toim.) Concept development in nursing. Foundations, techniques and applications. W.B. Saunders Company, Philadelphia, Pennsylvania, 7 – 33.

Sarasoja Anna-Liisa 2004. Paikallishallinnon tilapalvelut. Kansainvälisiä kokemuksia. Kiinteistöopin ja talousoikeuden julkaisuja, Teknillinen korkeakoulu, Espoo. Saatavissa: <http://www.tkk.fi/Yksikot/Kiinteisto/julkaisut/verkkojulkaisut/julkaisuC75.pdf>, (Lutettu 11.3.2009).

Schniederjans Marc J., Schniederjans Ashlyn M. & Schniederjans Dara G. 2005. Outsourcing and insourcing in an international context. M.E.Sharpe, New York.

Soppi Petri & Volk Raija 2006. Ulkoistamisen ja yksityistämisen taloudellisia vaikutuksia. Teoksessa Fredriksson Sami & Martikainen Tuomo (toim.) Kilpailuttamisen kokemukset. Kunnallissalan kehittämissäätiön Kunnat ja kilpailu -sarjan julkaisu nro 1, Vammala, 66 – 78.

Soppi Petri & Volk Raija 2007. Julkisen palvelutuotannon kilpailuttaminen taloudellisesti näkökulmasta – katsaus kansainvälisiin kokemuksiin. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen työpapereita N:o 92 maaliskuu 2007. Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos PTT, Helsinki.

Stolt Ragnar, Blomqvist Paula & Winblad Ulrika 2011. Privatization of social services: Quality differences in Swedish elderly care. *Social Science & Medicine*, Vol. 72, No. 4, pp. 560 – 567.

Subrahmanya Bala M.H. 2008. Industrial subcontracting and structure in Japan: evolution and recent trends. *Journal of Management History*, Vol.14, No. 1, pp. 23 – 38.

Sutela Marja 2003. Sosiaali- ja terveystalvelujen ulkoistaminen. Oikeudelliset reunaehdot. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Tomiura Eiichi 2005. Foreign outsourcing and firm-level characteristics: evidence from Japanese manufacturers. *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol. 19, No. 2, pp. 255 – 271.

Torppa Kaarina 2007. Managerialismi suomalaisen julkisen erikoissairaanhoidon johtamisessa. Tutkimus yksityissektorin johtamisoppien soveltamisesta neljässä yliopistollisessa sairaanhoitopiirissä ja arvio managerialismin soveltuvuudesta julkiseen erikoissairaanhoidon uudistamiseen. *Acta universitatis ouluensis, D Medica* 951, Oulu University Press, Oulu.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Usher Neil 2004. Outsource or in-house facilities management: The pros and cons. *Journal of Facilities Management*, Vol. 2, No. 4, pp. 351 – 359.

Van Mieghem Jan A. 1999. Coordinating investment, production and subcontracting. *Management Science*, Vol. 45, No. 7, pp. 954 – 971.

Vecchi Veronica, Hellowell Mark & Longo Francesco 2010. Are Italian healthcare organizations paying too much for their public-private partnerships? *Public Money & Management*, Vol. 30, No. 2, pp.125 – 132.

Vining Aidan & Globerman Steven 1999. A conceptual framework for understanding the outsourcing decision. *European Management Journal*, Vol. 17, No. 6, pp. 645 – 654.

Vining Aidan R. & Globerman Steven 1999. Contracting-out health care services: a conceptual framework. *Health Policy*, Vol. 46, No. 2, pp. 77 – 96.

Vuori Jari 1995. Kenen terveydenhuolto? Julkinen ja yksityinen vertailussa. Tutkimus henkilöstön merkityssuhteista julkisen ja yksityisen sairaalaorganisaation osastokulttuurissa. Ankkurikustannus, Vaasa.

Vuori Jari 2000. Sosiaali- ja terveyshallinnon vertailudilemmat. Institutionaalinen inertia ja epäadekvaattinen metodologia vertailun esteenä. *Hallinnon Tutkimus*, No. 2, pp. 149 – 158.

Vuori Jari 2008. Julkisesti, yksityisesti vai tilatusti tuotettu terveys. Teoksessa Ashorn Ulla & Lehto Juhani (toim.) *Tutkijapuheenvuoroja terveydenhuollosta. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä, 194 – 214.

Walker Helen, Knight Louise & Harland Christine 2006. Outsourced services and 'imbalanced' supply markets. *European Management Journal*, Vol. 24, No. 1, pp. 95 – 105.

Walker Lorraine Olszewski & Avant Kay Coalson 1988. *Strategies for theory construction in nursing*. Appleton & Lange, Norwalk, Connecticut / San Mateo, California.

Warner Mildred E. & Bel Germ 2008. Competition or monopoly? Comparing privatization of local public services in the US and Spain. *Public Administration*, Vol. 86, No. 3, pp. 723 – 735.

West Karen 2005. From Bilateral to Trilateral Governance in Local Government Contracting in France. *Public Administration*, Vol. 83, No. 2, pp. 473 – 492.

Willberg Mirja 2006. Millä perusteella kilpailuttamaan? Tutkimus sosiaali- ja terveyspalvelujen kilpailuttamisen ja sen toimijoiden tietoperustasta ja preferensseistä. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja E. yhteiskuntatieteet 139, Kuopio.

Willner Johan 2006. Privatization and public ownership in Finland. Teoksessa Köthenbürger Marko, Sinn Hans-Werner & Whalley John (toim.) *Privatization experiences in the European Union*. MIT Press, Cambridge, England.

Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa, 2010. Suomen Virallinen Tilasto, Sosiaaliturva. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki Saatavissa: www.thl.fi/yksityinenpalvelutuotanto (Luettu 10.4.2011).

LIITTEET

LIITE 1

1.) Hallinto-, terveyshallinto- ja terveystaloustieteen artikkelit, jotka mukana tutkimuksessa.

SOPIMUKSELLISUUS				
TEKIJÄT	MITÄ TUTKITTU	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHTA	TUTKIMUSTULOKSET	KÄSITTEET
Warner & Bel 2008 (PA)	<ul style="list-style-type: none"> -vertaileva tutkimus siitä, kuinka paikallishallinnot ovat järjestäneet vesi- ja jätehuollon Yhdysvalloissa ja Espanjassa - tarkastelun kohteena organisaatioiden reformit sekä kansallisesti suoritettut kyselyt palvelutuotannosta 	<ul style="list-style-type: none"> - erilaiset kansalliset palvelutuotantomuodot/-järjestelyt julkisissa palveluissa luovat eriarvoisuutta - puhtaasti yksityinen tai julkinen palvelutuotanto ei ole osoittautunut toistaan paremmaksi vaihtoehdoksi, joten monet kunnat ovat kokeilemassa palvelutuotannossaan "sekamalleja" - julkisen valinnan teoria ja julkisen palvelutuotannon tehottomuus monopolitoimintana vs. kilpailun puute 	<ul style="list-style-type: none"> - hybridien organisaatiomuotojen joustavuus auttaa tulemaan yksityisiä palveluntuottajia mukaan julkiseen palvelutuotantoon (Espanjassa syntynyt stabiilimpi toimintaympäristö) - Yhdysvalloissa liiallinen luottaminen kilpailuun ja markkinoihin estää saavuttamasta joustavien organisaatiomuotojen synnyttämiä etuja 	<ul style="list-style-type: none"> - sopimuksellisuutta pidetään yksityistämisen muotona → yksityinen palveluntuottaja hyöttyy siitäkin huolimatta, vaikka julkiselle hallinnolle jäisikin kontrollointioikeus palvelutuotantoa kohtaan - organisaation joustavuus parantaa sopimuksellisuuden tuottamaa palvelutuotannon vaikutusta (Espanjassa enemmän kuin Yhdysvalloissa) → sopimuksellisuus siis organisaatioiden toimintaympäristön turvaamiseksi (vakaus) - sopimuksellisuus käsitetään lähes PPP-toimintana / hybrideinä palvelutuotantomuotoina - sopimuksellisuus "yleisilmauksena" Yhdysvalloissa (eli voidaan käsittää ulkoistamisena) - yksityistäminen johdettu sopimuksellisuudesta

				<p>ta (Yhdysvalloissa Eurooppaa myöhemmin), joka puolestaan aiheutunut kilpailusta</p> <ul style="list-style-type: none"> - sopimuksellisuus palveluun liittyen (eli suppea asiayhteys)
<p><i>Fernandez 2007 (PA)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - tarkoituksena kehittää malli sopimuksellisuuden vaikutusten arvioinnista suorituskykyyn ja testata mallin toimivuutta SWAT-analyysin avulla - postikysely paikallishallinnoille (hallintojohtajat) ympäri Yhdysvaltoja 	<ul style="list-style-type: none"> - viime vuosikymmenen aikana julkisen hallinnon muutokset tehokkuuden ja suorituskyvyn näkökulmasta - vaikka tutkimuksia ja kirjallisuutta esiintyy paljon, harvat niistä esittävät selkeästi sopimuksellisuuden aiheuttamia muutoksia organisaatioiden suorituskyvyssä - sopimuksellisuuden perustuva palvelutuotanto lisääntymässä läntisessä Euroopassa ja muuallakin maailmassa 	<ul style="list-style-type: none"> - parhaimpien ja yleisimpien sopimuksellisuuteen liittyvien käytäntöjen välillä havaittiin jonkin verran eroavaisuuksia (myös yhtäläisyyksiä), joiden kautta hallinto voi vaikuttaa sopimuksellisuuden onnistumiseen 	<ul style="list-style-type: none"> - sopimuksellisuus johdetaan yksityistämiskeskustelusta (vrt. kumppanuus näkökulma eli tulokulma voi määrittää käytettävän käsitteen) - sopimuksellisuus prosessina (vaikka yksityistäminen ei pitkällä aikavälillä prosessinomaisista) - sopimuksellisuus ilmiönä ja contracting FOR services tämän tutkimuksen aihealueena - erotetaan kolme erilaista sopimuksellisuuteen liitettävää ilmentymää / lähestymistapaa: <ol style="list-style-type: none"> 1) perinteinen sopimuksellisuus; markkinoiden kilpailullisuuden painottaminen – kustannustehokkuus, valvonta 2) toimijoiden välisten suhteiden mahdollistama sopimuksellisuus (kumppanuus); yhteistyö, joustavuus, neuvottelut, luottamus 3) poliittisiin

				toimenpiteisiin liittyvä sopimuksellisuus; valta, taloudelliset resurssit, kompleksisuus, myös yksityistäminen ja alihankinta
<i>Liu, Hotchkiss & Bose 2007 (HP)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - artikkelissa pyritään luomaan käsitteellinen kehikko helpottamaan kokonaisvaltaista, tarkkaa ja standardisointia arviointia liittyen terveyspalvelujärjestelmien sopimuksellisuuteen - tarkoituksena kuvata sopimuksellisuuteen vaikuttavat interventiot, tutkia tehokkuuden määrittelyä sekä tilaajan ja tuottajan vasteita ja sopimuksellisuuden vaikutuksia terveyspalvelujärjestelmissä 	<ul style="list-style-type: none"> - sopimuksellisuuden katsotaan parantavan palveluiden tarjontaa perustuen kilpailullisiin markkinoihin - julkiseen palvelutuotantoon voi liittyä palveluiden saatavuuden ja reagoivuuden puutteellisuutta ja turhautumista kontrolloivaa / ohjaavaa hallintoa kohtaan, lisäksi ihmisten preferenssit voivat suosia yksityistä palvelutuotantoa - tutkimustiedon ristiriitaisuus tehokkuuteen liittyen huomioitu 	<ul style="list-style-type: none"> - sopimuksellisuutta ohjaa käytännössä enemmän teoreettisesti perustellut hyödyt kuin todellinen vaikuttavuuteen perustuva arviointi - palvelutuotannon sopimuksellisuutta arvioitaessa tulisi huomioida neljä ulottuvuutta: palveluiden saatavuus, laatu, oikeudenmukaisuus ja tehokkuus 	<ul style="list-style-type: none"> - sopimuksellisuus liittyen terveyspalvelujärjestelmiin (ei siis yksittäisiin toimiin, vrt. muut sopimuksellisuus artikkelit) - sopimuksellisuuteen liittyen erotetaan kuitenkin tilaaja ja tuottaja mieluummin kuin, että puhuttaisiin koko järjestelmästä - sopimuksellisuuden käsitteellisestä arvioinnin kehikosta ilmenee, että kokonaisprosessissa erotetaan tilaaja ja tuottaja, joiden suhteita määrittää sopimuksen elementit
<i>Bovaird 2006 (PA)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - julkisen ja markkina-lähtöisen palvelutuotannon eroavaisuuksia - käsitteellinen kehikko kolmen taustatutkimuksen avulla aut- 	<ul style="list-style-type: none"> - 1980-luvulta asti jatkunut sopimuksellisuuteen perustuvan palvelutuotannon kasvattamisen tarve (UK), mutta samalla sopimuksellinen palvelutuotanto on pysynyt satunnaisena ja kiistainalaisena - 1990-luvun lopulla 	<ul style="list-style-type: none"> - markkinoiden muuttuminen täytyy huomioida palvelutuotantoa uudistettaessa sen sijaan, että markkinat käsitettäisiin annettuina - huomioitava yhteistyön monipuolistuminen kumppanuuden avulla - palveluiden käyttäjät voivat myös luoda hyvinvoinnissa havaittavia muutoksia (osallistami- 	<ul style="list-style-type: none"> - externalize → sopimuksellisuus liitetään täten ulkoistamiseen - sopimuksellisuus kumppanuutena, joka kehitystä yksisuuntaisesta palvelujen kilpailuttamisesta - sopimukselli-

	tamaan markkinoiden luonteen tunnistamista	ei vielä ymmärretty markkinoiden potentiaalia julkisten palveluiden tuottajina - havaittavissa kaksi kehityssuuntaa: 1) yhteistyön lisääntyminen julkisessa palvelutuotannossa (sektorin sisällä sekä sektoreiden välillä), 2) monita- hoisten yhteistyömuotojen lisääntyminen hankinta-prosesseissa hankinta ja tarjonta osapuolissa → näiden tekijöiden yhdistelmällä mahdollista hyödyntää laajemmalti markkinoita verrattuna perinteiseen "tee tai osta" päätöksiin	nen)	suuteen perustuva palvelutuotanto perinteisenä muotona aiheuttaa helposti transaktio kustannuksia - julkisen palvelutuotannon muutokset heijastavat osittain yksityisessä palvelutuotannossa tapahtuvia muutoksia → alihankintamenettelyt - sopimuksellisuudesta aiheutuva kumppanuuden hyöty niin, että palveluiden käyttäjästä (asiakkaat, yhteisöt) tulee osa kumppanuusverkostoa ("itsepalvelu")
West 2005 (PA)	- eroavaisuudet perinteisen Ranskan mallin mukaisen kaksisuuntaisen sopimuksellisuuden ja uudemman mallin mukaisen sopimuksellisuuden välillä - perinteinen malli: kahdenvälinen, luottamukseen perustuva arvo-maailma ja yhteistyö - uusi malli: yksityiskoh- taisempi sopimusten suunnittelu ja tarkka valvonta	- Ranskan mallin mukainen, perinteinen sopimuksellisuus perustuu kumppanuuteen ja yhteistyöhön kilpailun ja "vastakkainasettelun" sijaan - oligopolistinen markkinarako sopimuksellisuuden perustuvissa julkisissa palveluissa Ranskassa	- Ranskan mallissa korostuu sääntelyn ja vastuuvollisuuden tärkeys sopimuksellisuudessa - Ranskan malli johtanut tehottomuuteen ja ei-kilpailullisuuteen (oligopolistinen markkinarako)	- sopimuksellisuus yksisuuntaisena tarkastelutapana (vaikka Ranskan mallissa korostuu yhteistyö) - yhteiskunnallisten muutosten ja ilmiöiden (esim. kilpailulainsäädännön muutokset EU:n kautta, korruptioskandaalit, desentralisaatio, sääntelyn uudelleen lisääntyminen, ympäristövaatimukset) vaikutus myös sopimuksellisuuden käsitteeseen → eli käsitteistö voi muuttua sen myötä, kun uusia ilmiöitä liitetään vanhaan käsitteeseen
Puig-Junoy	- arvioitu	- hintamekanismit	- sopimuksellisuuteen pe-	- sopimukselli-

<p><i>& Ortún 2004 (HE)</i></p>	<p>satunnaisia kustannuseriä ja tehottomuutta perusterveydenhuollon sopimuksellisuuteen perustavassa palvelutuotannossa</p> <ul style="list-style-type: none"> - arvioinnin perusteena 180 terveyspalvelujen tuottajaa (primary health care teams, PHCT) vuodelta 1996 Kataloniassa (Espanja) 	<p>määrittelevät liiaksi halutulla terveyspalveluiden laatu ja määrä tasolla sopimuksellisuutta, eikä resurssien allokointi tule huomioiduksi sopimustilanteissa</p> <ul style="list-style-type: none"> - taustalla 1990-luvun ostopalvelujen lisääntyminen tilaaja ja tuottaja erottamalla 	<p>rustuvassa palvelutuotannossa ei ole havaittu kustannustehokkuuden parantumista, vaan satunnaiset kustannuserät ja tehottomuudesta aiheutuneet kustannukset ovat sisältyneet sopimuksiin</p> <ul style="list-style-type: none"> - ulkoisilla palveluntuottajilla ei ollut insentiiviä pienentää lääkemääräyksistä aiheutuvia kustannuksia, jotka olivat eksplisiittisesti sisällytetty sopimuksiin 	<p>suus kehittynyt yksisuuntaisuudesta kumppanuus periaatteita noudattavampaan suuntaan</p> <ul style="list-style-type: none"> - sopimuksellisuus ohjelma muotona (projekti luonteinen, tulkittavissa täten siis lyhytkestoiseksi, suppea muoto)
<p><i>Lane 2001 (PA)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - tutkittu siirtymää pitkäkestoisesta sopimuksellisuudesta (byrokraattiset ja vanhoilliset organisaatiot) lyhytkestoisempaan sopimuksellisuuteen (yksityissektorin toimintamallit) - teoreettinen analyysi vahvistettuna empirialla 	<ul style="list-style-type: none"> - NPM reformin aiheuttamat muutokset julkishallinnossa aiheuttaneet palvelujen uudelleen organisointia - päämies-agentti -ongelma sopimuksellisuuden hyväksikäytössä - lyhytkestoisessa sopimuksellisudessa kolme käyttöaluetta julkisissa toiminnoissa: 1) sopimuksellisuus palvelujen tuottajien kanssa kilpailutamisprosessin jälkeen, 2) sopimuksellisuus toimitusjohtajien kanssa liikelaitoksissa, 3) sopimuksellisuus yhtiöiden hallitusten / johtajiston kanssa siitä, mitä palveluja heidän tulisi tuottaa 	<ul style="list-style-type: none"> - lyhytkestoinen sopimuksellisuus eliminoi sopimusten jälkeisiä hyväksikäyttö tilanteita (moral hazard) suhteessa pitkäkestoiseen sopimuksellisuuteen, mutta on haavoittuvainen sopimustilanteita edeltävän vaiheen hyväksikäytölle (tiedon "kätkeyminen") - lyhytkestoinen sopimuksellisuus voi harkiten käytettynä lisätä tehokkuutta 	<ul style="list-style-type: none"> - in-house - palvelutuotanto ja sopimuksellisuuteen perustuva palvelutuotanto (verrattavissa tässä yhteydessä ulkoistamiseen, "joko - tai") - in-house: pitkäkestoiset sopimukset, luo hierarkiaa - julkiset organisaatiot ja perinteiset yritykset, rationaalisuus, byrokraattisuus - sopimuksellisuus: lyhytkestoiset sopimukset, kilpailuttaminen, markkinat - NPM, sääntelyn vähentyminen (tosin sääntelyn vähentyminen saattaa johtaa pitemmällä aikavälillä sääntelyn uudelleen lisääntymiseen)

				- kilpailuttaminen ja sopimuksellisuus kuuluvat samaan käsitteistöön (prosessi), lyhytkestoinen sopimuksellisuus vaatii kilpailuttamisprosessin osaamisen lisääntymistä
<i>Curwen 1999 (PA)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Euroopan Unionin "Business Transfer (Acquired Rights)" direktiivin alkuperäisen asiayhteyden ja sisällön merkitys sopimuksellisuuteen perustuvassa palvelutuotannossa työntekijöiden näkökulmasta - tarkastelun kohteena Iso-Britanniassa tapahtunut muutos palvelutuotannossa 	<ul style="list-style-type: none"> - direktiivi kirjattu laveasti, mikä mahdollistaa laajan tulkinnanvaraisuuden - kunkin maan oikeudella mahdollisuus soveltaa direktiiviä omiin lakeihinsa → tämä aiheuttaa kuitenkin ristiriitoja maiden välillä → työntekijän oikeusturva taattava 	- kunkin maan oma oikeuskäytäntö vaatii tutkimista	<ul style="list-style-type: none"> - sopimuksellisuus yksisuuntaisena toimenpiteenä ("siirtäjä – siirron saaja") - huom. konteksti → organisaatio – työntekijä
<i>Vining & Globerman 1999 (HP)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - terveyspalveluiden sopimuksellisuuteen liittyvien ongelmien tunnistaminen ja tutkiminen ja kuinka ongelmia voidaan vähentää - systemaattinen katsaus 	- tiedon puute liittyen sopimuksellisuuden toimeenpääntöön aiheuttaa tällä hetkellä suurimmat ongelmat	<ul style="list-style-type: none"> - riskien tunnistaminen vähentää sopimuksellisuuteen liittyvää kompleksisuutta - poliittisten päättäjien tulisi käyttää apunaan sopimuksellisuuteen liittyvien osa-alueiden analyysikehikkoa, minkä pohjalta ongelmia voitaisiin helpommin tunnistaa 	<ul style="list-style-type: none"> - sopimuksellisuus seurausta tilaajan ja tuottajan erottamisesta aiheutuneesta suuntauksesta - sopimuksellisuus kahtena eri muotona: <ol style="list-style-type: none"> 1) sopimuksellisuus organisaation tietyn toiminnan suhteen 2) sopimuksellisuus liittyen laajempaan kokonaisuuteen tilaaja-tuottaja -mallin mukai-

				sesti - sopimuksellisuus palveluihin liittyen (laajempi asiayhteys, vrt. muut sopimuksellisuus artikkelit) - sopimuksellisuuden käyttö tässä artikkelissa johdonmukaista, mutta käsitteen sisällöltä verrattavissa ulkoistamiseen
--	--	--	--	---

<u>ULKOISTAMINEN</u>				
TEKIJÄT	MITÄ TUTKITTU	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHTA	TUTKIMUSTULOKSET	KÄSITTEET
<i>Bedard & Frech 2009 (HE)</i>	- erilaisten palvelumuu- tojen vaikutus vankien terveydenhuollossa kuolleisuuden näkökulmasta - sopimuksellisuuteen perustuvan terveydenhuoltohenkilökunnan lisääntymisen vaikutus prosentuaalisena muutoksena vankien kuolleisuudessa, Poissonin mallin mukainen estimointi	- sopimuksellisuuden perustuva vankien terveydenhuollon tuotanto USA:ssa PHS:lle (Prison Health Services), aiemmin ollut vankiloiden itsensä tuottamaa toimintaa (julkinen palvelutuotanto) - sopimuksellisuuden perustuvan muutoksen oletetaan parantavan vankien terveydenhuoltojärjestelmää - halu vähentää kustannuksia	- kuolleisuudessa ei havaittu muutoksia - sopimuksellisuuden myötä kustannukset ja laatu voi kuitenkin mahdollisesti vähentyä	- tutkimuksen käsitteenä sopimuksellisuus, mutta laajemmassa yhteydessä ulkoistaminen (vankien terveydenhuollon markkinat ja terveydenhuolto yleisesti, the market for outsourced medical care) - tehokkuus ja kustannusvaikuttavuus ulkoistamisen lähtökohdina
<i>Bonu, Gutierrez, Borghis & Roche 2009 (HP)</i>	- muutostrendien kehittymisen vaikutuksia tehokkaiden menettelytapojen löytämiseksi - tutkimus	- Etelä-Aasiassa (Afganistan, Bangladesh, Bhutan, Intia, Malediivit, Nepal, Pakistan ja Sri Lanka) kohdetaan terveydenhuollossa ylittämättömien	- globaaleihin ja alueellisiin haasteisiin ja ughiin vastatakseen Etelä-Aasiassa tarvitaan joustavaa ja innovatiivista lähestymistä yksityisten palveluntuottajien, kansallaisjärjestöjen ja alueellisten toimijoiden välillä,	- ulkoistaminen määritelty uudelleen palvelusektorin luonteen (ulkoistaminen laajana käsitteenä → sektori, hieman abstrakti)

	<p>osa laajempaa sosiaalihuollon tutkimusta</p> <ul style="list-style-type: none"> - kirjallisuuskatsaus sekä avainhenkilöiden haastattelut 	<p>tartuntatautien (HIV / AIDS, tuberkuloosi, malaria) lisäksi kuusi globaalia ja alueellista haastetta, jotka voivat muodostaa terveydenhuololle mahdollisuuksia, haasteita ja uhkia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. talouskasvu ja globalisaatio 2. teknologiassa tapahtuvat muutokset 3. työvoimamarkkinoiden muutokset 4. yksityissektorin kasvu 5. väestön ominaisuuksissa tapahtuvat (demografiset) muutokset 6. kulkutaudeissa tapahtuvat muutokset 	<p>jotta myös köyhien asemaa väestössä voitaisiin kehittää</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ulkoistaminen erityisesti terveydenhuollon <i>teknologian</i> yhteydessä, määritellyt uudelleen vaikuttavuutta ja tehokkuutta terveydenhuollossa, prosessien ulkoistaminen (Business Process Outsourcing, BPO) - yksityisten palvelutuottajien mukaantulo terveydenhuoltoon tulkitaan kumppanuutena (ja tehokkuutena), ei suoraan ulkoistamisena - ulkoistaminen itsessään määritelly kirjallisuusmääritelmien mukaisesti - ulkoistaminen terveydenhuollon palveluina yleisellä tasolla, yleisesti ottaen alana, ei siis niinkään yksittäisinä toimintoina
<p><i>Laamanen, Simonsen-Rehn, Suominen, Øvretveit & Brommels 2008 (HP)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - suomalaisien kuntien perusterveydenhuollon ulkoistamisen määrä / aste ja tyyppi neljässä eri kunnassa, joista vastaa joko kokonaan tai osittain ulkoinen palveluntuottaja (julkinen, yksityinen tai voittoa tavoittelematon eli 	<ul style="list-style-type: none"> - markkinoiden uskotaan lisäävän tarpeeseen vastaavuutta, parantavan terveydenhuoltojärjestelmän joustavuutta ja lisäävän valinnanvapautta, laadun suhteen vaikutukset voivat olla negatiivisia tai positiivisia - terveydenhuollon markkinoiden todetaan eroavan perinteisistä kilpailullisista markkinoista, mikä aiheuttaa omat haasteensa vertailtavuuden 	<ul style="list-style-type: none"> - ennaltaehkäisevää terveydenhuoltoa ei haluta kuntapäätäjien mukaan ulkoistaa niin herkästi kuin muita palveluja - puoluekanta ohjasi jonkin verran mieltymyksiä ulkoistamisen suhteen - paikalliset ongelmat pth:ssa aiheuttivat myös pienempää halukkuutta ulkoistaa palveluita - yleisimmin kuntapäätäjät halusivat ulkoistaa perusterveydenhuollon palveluitaan vain osittain 	<ul style="list-style-type: none"> - ulkoistamisen todetaan olevan synonyymi sopimuksellisuudelle - ulkoistamisen määritelmä johdettu kirjallisuudesta - ulkoistamisessa katsotaan olevan eri muotoja (joita säädellään ja valvotaan sopimuksin), poliittinen työväline (tilaaja-tuottajamalli, julkis-yksityinen yhteistyö)

	kolmas sektori) - postikysely kuntapolitiikoille, tilastollinen analyysi	suhteen		- yksittäisten ostopalvelujen kohdalla puhutaan sopimuksellisuudesta, terveyspalveluissa (laajempi asiayhteys) ulkoistamisesta - ulkoisen palvelutuotannon perusteita (kustannussäästöt yms.) esitettäessä puhutaan ulkoistamisesta (→ käyttöyhteys määrittää osin kumpaa käsitettä käytetään)
<i>Magnezi, Weiss, Cohen & Shmueli 2007 (HP)</i>	- vertailtu sotilasorganisaation ja siviiliorganisaation ikään ja sukupuoleen perustuvien pääomitetujen kulujen määrää Israelissa - kunkin ikäryhmän terveyspalveluiden taloudelliset kustannukset tarkastelun kohteena - väestötielliset datat ministeriöstä	- Israelissa kansallinen terveysvakuutus (National Health Insurance) ei kata sotilaiden terveyspalveluita, vaan sotilailla on oma terveyspalvelujärjestelmänsä, lukuun ottamatta joitakin erikoissairaanhoidon palveluita - rahoitus puolustusministeriön budjetista (ei siis terveysministeriön)	- vanhemmissa ikäryhmissä kulut korkeammat - osastohoidossa olevien miesten kustannukset korkeammat naisiin verrattuna, erikoissairaanhoidon kustannukset nuoremmissa ikäryhmissä naisilla korkeammat - nuoremmissa (22-24 v.) ja vanhemmissa ikäryhmissä (45-54 v.) kustannukset eri organisaatioilla olivat samanlaiset, keskimmissä ikäryhmissä sotilasorganisaation kustannukset olivat suuremmat - sotilasorganisaation terveyspalveluiden ylikäytöstä johtuen sotilasorganisaatio voisi hyötyä ulkoistamisesta	- ulkoistetut hyvinvoinnin palvelut - vaikka kyse yksittäisistä palveluista (suppea asiayhteys), kontekstina hyvinvointi, joka edustaa laajempaa kokonaisuutta - ulkoistamis sopimukset (tulkinnanvarainen: käsittääkö tietyn palvelun sopimisen vai käsitteääkö sopimukset laajempaan ulkoistamisen muotona) - tilaajan ja tuottajan erottaminen ulkoistamisessa (eli ei oteta kantaa kumppanuuden näkökulmasta)
<i>Leung, Yeung, Wong, Castan-Cameo & Johnston 2006 (HP)</i>	- määritelty erikoislääkärille odottamisen haittoja sekä tutkittu, onko potilaiden maksu-	- terveyspalveluissa nykyään paljon sekataloutta; palvelutuotannossa mukana niin julkista kuin yksityistäkin pääomaa - Hong-Kongissa	- enemmistö halukas maksamaan (HK\$100) vähentääkseen odotusaikaa kahdella viikolla, maksuhalukkuus sitä suurempaa, mitä pidempi on enustettu odotusaika - maksuhalukkuus suurem-	- ulkoistaminen politiikkana (laaja asiayhteys, eikä niinkään toimenpiteenä tai yksittäisenä palveluna) - sopimukselli-

	<p>halukkuudella odotusaikaa lyhentääkseen yhteyttä käyttäytymiseen lääkärin valinnan suhteen (doctor-shopping, eli lääkärin vaihtaminen muihin kuin ammatillisiin preferensseihin perustuen samaan sairauteen liittyen)</p> <p>- poikkileikkaustutkimus, kysely poliklinikka potilaille Hong-Kongissa</p>	<p>julkinen palvelutuotanto vastaa 95 %:sta (vuode) osastopaikoista, mutta ainoastaan n. 30 %:sta poliklinikkakäynneistä</p>	<p>paa niillä, jotka myös valmiimpia valitsemaan lääkärinsä (doctor-shopping)</p> <p>- lisätutkimuksia kaivataan erikoistuneesta palvelutuotannosta ulkoistamispolitiikan tueksi allokatiivisen ja teknisen tehokkuuden parantamiseksi</p>	<p>suuden hyödyntäminen palveluissa, joka on osa laajempaa ulkoistamispolitiikkaa</p> <p>- ulkoistaminen nähdään toimintana julkiselta yksityiselle (näennäismarkkinoita ei huomioida, vaikka puhutaan laajemmasta toimintapolitiikasta)</p>
<p><i>Magnezi, Dankner, Kedem & Reuveni 2006 (HP)</i></p>	<p>- Israelin puolustusvoimat päättäneet ulkoistaa palveluksessa olevien sotilaiden perusterveydenhuollon, jonka aiemmin tuottanut lääkintäjoukot (Medical Corp, MC)</p> <p>- poikkileikkaustutkimus kyselynä lääkintäjoukkojen päättäjien näkökohtien ja palveluiden käyttäjien (sotilaat) tyytyväisyyden vastavuudesta</p>	<p>- tarkoituksena parantaa sotilaiden perusterveydenhuollon tehokkuutta, laatua ja mielikuvaa lääkintäjoukkojen terveyspalvelujärjestelmästä</p>	<p>- lääkintäjoukkojen päättäjät ovat huolissaan ammatillisen arvovalan vähentymisestä ja riippuvuudesta siviilien palvelujärjestelmää kohtaan</p> <p>- sotilaiden keskuudessa tyytyväisyys palvelujärjestelmää kohtaan lisääntynyt (hoitohenkilökunnan asenteet, miellyttävä toimintaympäristö, hoidon laatu, saatavuuden ja saavutettavuuden lisääntyminen)</p> <p>- lääkintäjoukkojen päättäjien näkökohtien ja sotilaiden tyytyväisyyden suhteen viisi yhteneväistä tekijää: työskentelyympäristö, lääkintähenkilöstön asenteet, laatu, palvelun saatavuus ja käyttäjien tyytyväisyys</p>	<p>- ulkoistaminen määritellään kirjallisuuden mukaan siirtona ulkoiselle palveluntuottajille, jolloin organisaatio voi keskittyä ydintoimintojensa kehittämiseen</p> <p>- ulkoistaminen perustuu kilpailuttamiseen</p> <p>- systemaattinen ulkoistamisen käsitteen käyttö, ulkoistamisen oletetaan tuottavan muun muassa parempaa laatua ja kustannustehokkuutta, samalla kuitenkin todetaan olevan vähän tietoa syistä perusterveydenhuollon ulkoistamiselle</p>

				<p>sotilasorganisaatiolta siviiliorganisaatioille</p> <ul style="list-style-type: none"> - ulkoistamista käytetään kuvaamaan perusterveydenhuollossa tapahtuvaa muutosta kyseisessä kontekstissa
<p><i>Grimshaw, Vincent & Willmott 2002 (PA)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - arviointi julkisten ja yksityisten palvelutuottajien kumppanuudesta: ohjaako yksityisten palvelutuottajien normit ja säännöt julkisten reformien toteutumista - kaksi tapaustutkimusta 	<ul style="list-style-type: none"> - oletuksena, että kumppanuudessa molemmat osapuolet hyötyvät - sopimuksellisuus ja kumppanuus haastavat perinteiset palvelutuotantomuodot - markkinavaimien vaikutus kustannustehokkaampaan toimintaan (verratuna julkiseen palvelutuotantoon), rajoitukset otettu kuitenkin huomioon 	<ul style="list-style-type: none"> - on olemassa vähän näyttöä molemminpuolisesta hyödyistä - valtasuhteiden epäsymmetria vähentää oikeudenmukaista jakaantumista kumppanuus osapuolten välillä 	<ul style="list-style-type: none"> - yksityistäminen on saanut aikaan sopimuksellisuutta (välivaiheina ilmennyt kvasimarkkinointa, "post-byrokraattisia malleja", "sopimushallintoa"), rajanveto eri vaiheiden ja mallien välille ei ole kuitenkaan selvä, sillä kaikissa muodoissa voi ilmetä samoja elementtejä toisista muodoista/malleista - sopimuksellisuus siirryttäessä julkisesta palvelutuotannosta yksityiseen - sopimuksellisuus työvoimasta puhuttaessa - siirtymä → itse tuotettu palvelu (in-house) – ulkoistettu palvelu (outsourced) (ei siis sopimuksellisuus, laajempi konteksti) - päätökset ulkoistamisesta, sopimuksellisuus käytännössä

2.) Liiketalous- ja taloustieteen artikkelit, jotka mukana tutkimuksessa.

<u>ULKOISTAMINEN</u>				
TEKIJÄT	MITÄ TUTKITTU	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHTA	TUTKIMUSTULOKSET	KÄSITTEET
<i>Caniëls & Roeleveld 2009 (EMJ)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - analysoitu ulkoistamis-päätöksiä ja ulkoistamisen yhteyksiä vallan ja riippuvuuden suhteen ulkoistamis-päätöksiin liittyvän ymmärtämyksen lisäämiseksi - neljä tapaus-tutkimusta 	<ul style="list-style-type: none"> - 1980-luvulta lähtien ulkoistamisella ollut iso osa talous- ja johtamiskirjallisuudessa - talouskirjallisuus keskittyy pääasias- sa transaktiokus- tannus näkökul- miin ja johtamis- kirjallisuudessa on keskittytty ydintoi- mintoihin, mutta yhä enemmän esil- le ovat nousseet vallan ja riippu- vuuden näkökul- mat ulkoistamises- sa 	<ul style="list-style-type: none"> - valta ja riippuvuussuhteet ovat tärkeä tekijä ulkois- tamispäätöksiä tehtäessä: → toimintoja ostavalla yrityksellä ollessa valta- aseman suhteen hallitseva tilanne, on todennäköi- sempää, että yritys ulkois- taa toimintonsa valta- asetelmallisesti heikom- malle osapuolelle 	<ul style="list-style-type: none"> - ulkoistaminen päätöksenä, jota määrittelee so- pimuksellisuus ostajan ja myy- jän välillä ja jos- sa korostuu kumppanuus → käsitteet voidaan täten tulkita ylä- ja alakäsitteiksi (ulkoistaminen – sopimukselli- suus, tilaaja- tuottaja tms.) - ulkoistamiseen liitetään myös dynaamisuuden käsite → tulkit- tavissa täten myös prosessiksi - ulkoistaminen todetaan vahvas- ti strategiseksi päätökseksi, jol- la halutaan estää toimintojen si- säistyminen ja tämän vuoksi se eroaa strategial- taan puhtaasta ostaja-tuottaja toiminnasta - ulkoistamisen todetaan muut- tuneen ajan myötä kustan- nuslähtöisestä näkökulma ajat- telusta strategia painotteiseksi, yritysten ydin- toimintojen nä- kökulmaa pai- nottavaksi, toi- minnaksi, lisäksi viimeaikoina ovat painottu- neet myös laa- tunäkökulmat toimijoiden väli-

				sessä toiminnassa
<i>Das Aundhe & Mathew 2009 (EMJ)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - analyysi ulkomaille ulkoistamisesta palvelun tarjoajan näkökulmasta IT-alalla - Intiassa - tapaustutkimus grounded theory -menetelmällä 	<ul style="list-style-type: none"> - globaali liiketalous on tuonut mukanaan ulkoistamisen ulkomaille, johon liittyy strategisten hyötyjen lisäksi myös riskejä - lähtökohtana nykyään kustannusten lisäksi myös arvo-perusteisempi kumppanuuden näkökulma 	<ul style="list-style-type: none"> - osapuolten välisen suhteen kypsyys, sopimuksen luonne, palvelun tai projektin luonne sekä asiakkaan luonne vaikuttavat eniten riskin vakavuuteen 	<ul style="list-style-type: none"> - ulkoistaminen ulkomaille (offshoring), joka tulkitaan strategiaksi - ulkoistamista määrittää sopimukset sekä molempipuolinen vahva sitoutuminen
<i>Akşin, de Véricourt & Karaesmen 2008 (MS)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - tarkoitus kuvailla optimaalinen kapasiteetin taso ja osittain kuvailla hinnoittelupäätökset erilaisten sopimusten kohdalla call centereiden liikevoiton maksimomiseksi - tapaustutkimus tyylinen 	<ul style="list-style-type: none"> - yritykset ulkoistavat yhä enemmän call center toimintojaan, mutta palveluntuottajien (call centerit) työ-määrä (=”puhelu”) vaihtelee jatkuvasti, minkä vuoksi kapasiteetin kartoittaminen on haasteellista palveluntarjoajan näkökulmasta → jokainen puhelu tuo tietyn määrän voittoa palveluntarjoajalle, joten on perusteltua arvioida sopimuksia puheluiden määrään perustuvan tuotannon ja kapasiteettiin perustuvan tuotannon näkökulmista 	<ul style="list-style-type: none"> - yksikään malli ei toimi yksiselitteisen universaalisti, sillä toimintaympäristöllä ja kustannusrakenteilla on merkittävä rooli sopimusten muodostumisessa 	<ul style="list-style-type: none"> - ulkoistaminen ja ”sisäistäminen” (insourcing) päätöksinä, lisäksi yhteistyöhön perustuvat mallit (co-sourcing), jotka käsitetään PPP-toiminnan kaltaiseksi → ”samanarvoisia” toiminnan muotoja eli eivät seuraa ajallises-tikaan toisiaan, vaan ovat vaihtoehtoja - alihankinta ja sopimuksellisuus osana ulkoistamisprosessia, vaikka alihankinta osittain rinnastetaankin ulkoistamiseen ja sopimuksellisuus palveluiden ulkoistamis-sopimuksiin - ulkoistaminen liittyy käsitteellisesti organisatioiden vertikaaliseen integroimiseen - ulkoistaminen siis päätös/strategia ja prosessi, mutta kestää ajallisesti

				vain yhden pe- riodin
<i>Bengtsson & Berggren 2008 (EMJ)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - teleteolli- suuden ul- koistami- seen liitty- vää muutos- voimaa ja tuotannon strategioita - tapaustut- kimus 	<ul style="list-style-type: none"> - teleliikenteeseen liittyvässä kompo- nenttiteollisuudes- sa on jo pitkän ai- kaa ulkoistettu tuo- tanta - viime aikoina stra- tegioita on alettu kuitenkin pohti- maan uudelleen perustuen teknolo- gisen johtajuuden säilyttämisen tär- keyteen ja integ- raatioon liittyvään voimavaraisuuteen 	<ul style="list-style-type: none"> - teknologiset riippuvuus- suhteet vaativat integroi- tuja innovaatioprosesseja - toisinaan sisäistäminen strategiana voi luoda in- novatiivisia muutosvoi- mia 	<ul style="list-style-type: none"> - ulkoistaminen (ja offshoring) nähdään pirsta- loitumisena → tulkittavissa strategiseksi päättökseksi, kui- tenkin ulkoista- minen halutaan erottaa toimin- nan erilaisena muotona ulko- maille ulkoista- misesta (offsho- ring) - ulkoistaminen lähestymistapa- na (johonkin), motivaationa ja oppimisena → käsitteellisesti täten abstrak- timpi kuin esim. sopimukselli- suus - vertikaalinen integroituminen ulkoistamisen myötä → lähes- tyy täten käsit- teellisesti ali- hankintaa → huomioitava kuitenkin, että samalla voidaan käsittää verkos- toitumiseksi, jolla voidaan esim. lisätä in- novatiivisuutta
<i>Blomberg 2008 (EMJ)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - parantaako informaation jakaminen osapuolten välillä vas- tuuvelvolli- suuteen ja luottamuk- seen liittyviä tekijöitä palvelujär- jestelmää ulkoistetta- essa - etnografinen 	<ul style="list-style-type: none"> - informaation ja- kaminen on avain- tekijä palvelun tar- joajien ja asiakkai- den välillä mahdol- listaen koordinoi- nin, toiminnan joh- tamisen ja vuoro- vaikutuksen osa- puolten välillä - informaation ja- kaminen syventää täten osapuolten välistä suhdetta 	<ul style="list-style-type: none"> - huomiota tulisi kiinnittää enemmän organisaation jäsenten rooliin neuvotel- taessa palveluiden suori- tuskyykyyn liittyvän in- formaation merkityksestä ja luoda organisaatioon jaetun informaation näkö- kulmiin liittyviä peruste- ita 	<ul style="list-style-type: none"> - ulkoistaminen kumppaneiden kesken, johon on sopimuksin si- touduttu → mää- rittää täten kumppanuutta ja kahdenvälistä sopimusta (rin- nastus suoraan kumppanuuteen ja lähellä sopi- muksellisuutta) → huom. tutki- muksellinen läh-

	tutkimus			tökohta jo kumppanuudessa - ulkoistaminen velvoitteena → kumppanuuden näkökulmasta käsitteellisesti perusteltua
<i>Ding, Glazebrook & Kirkbride 2008 (MS)</i>	- suuren laitteistovalmistajan tuotteiden takuuta koskeva vastuunjakomenettely ulkoistettujen tuotteiden osalta kustannusten minimoimiseksi (mallin luominen ja analysointi)	- ulkoistaminen lisääntynyt viime aikoina tuotteiden takuuaajan korjauksissa, kun tuotteiden ja osien toimittajia on alihankintamenettelyn kautta tullut mukaan yhden tuotteen valmistukseen useita	- liiketoiminnan prosessien ulkoistaminen hajauttaa yritysten riskiä - vaihtelevuuden vähentäminen myyjissä vähentää myös jonotusaikoja asiakkaiden osalta mikä voi vähentää kustannuksia	- ulkoistamiseen liittyy alihankkijat, joten alihankinta rinnastetaan osittain ulkoistamiseen - palveluiden sopimuksellisuus ja ostopalvelut, jotka perustuvat ulkoistamiseen
<i>Hasija, Pinker & Shumsky 2008 (MS)</i>	- erilaisten sopimusmallien (esim. aikaan perustuva laskutus, laskutus per puhelu, palvelutasoon perustuvat sopimukset) vaikutuksia call centereiden toiminnassa yrityksen voiton maksimoimiseksi tiedon asymmetrian vallitessa myyjien ja asiakkaiden (yritykset) välillä - tapaustutkimus	- yritykset ulkoistavat usein puhelinpalveluitaan call centereihin - erilaiset sopimusmallit muodostavat erilaisia kustannusrakenteita (esim. peruspalkat, rangastuskäytännöt, provisiot) ja huono palvelu voi alentaa myyntiä	- ei löydy yhtä ainoaa ja oikeata sopimusmallia, koska yritysten tarpeet ja koko vaikuttavat sopimusmallin valintaan tiedon asymmetrian vallitessa	- ulkoistetut sopimukset (voidaan täten tulkitä olevan lähellä sopimuksellisuutta) --- päätökset ulkoistamisesta ja ulkoistetut palveluprosessit (laajempia asiayhteyksiä) → osittain päällekkäisyyttä / ristiriitaisuutta
<i>McIvor 2008 (EMJ)</i>	- luotu ulkoistamisprosessien perus-	- globaalin talouden kehittyessä ulkoistaminen lisääntynyt	- heikkojen prosessien tekijät tulisi tunnistaa ennen ulkoistamispäätöksiä,	- ulkoistaminen ymmärretään strategiana, jossa

	<p>teiden ymmärtämiseksi kehikko, jota johtajat voivat käyttää ulkoistamisstrategioidensa identifioimiseksi</p> <ul style="list-style-type: none"> - tapaustutkimus 	<p>kustannustehokkuuden parantamiseksi ja tehokkuuden lisäämiseksi</p> <ul style="list-style-type: none"> - samalla toimintojen asteittaisessa ulkoistamisessa usein epäonnistutaan, jolloin kilpailukyky heikkenee 	<p>prosessit tulisi ymmärtää kunnolla sekä niihin liittyvät riippuvuussuhteet, ulkoistettaviin prosesseihin liittyvät ulkoiset tuotantontekijät ja strategiaan suhteisiin liittyvät tekijät sekä sopimukset tulisi tunnistaa huolellisesti</p>	<p>prosesseja ulkoistetaan ja keskitytään organisaation ydintoimintoihin</p> <ul style="list-style-type: none"> - transaktiokustannuksiin ja resurssiperusteiseen ulkoistamisen näkökulmiin viitaten ulkoistaminen nähdään lähinnä tilaaja-tuottaja -mallin mukaisesti → em. näkökulmat perustuvat kuitenkin organisaation strategiaan päätöksiin oman toiminnan suhteen
<p><i>Benjaafar, Elahi & Donohue 2007 (MS)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - ostajan näkökulma ulkoistettaessa palveluita kiinteän määrän kiinteällä hinnalla niin, että laatutaso kyseisissä palveluissa paranisi kilpailuttamisen myötä - kolme esimerkkisovellusta 	<ul style="list-style-type: none"> - ulkoistaminen lisääntynyt ja lähtökohdat toimintojen ulkoistamiselle ovat enemmässä määrin muuttuneet laatuvaikutteiksi aiemman kustannusnäkökulma painotuksen sijaan 	<ul style="list-style-type: none"> - ostaja voi asettaa palvelun järjestäjät paremmin arvojärjestykseen laadun suhteen kilpailuttamisen myötä 	<ul style="list-style-type: none"> - ulkoistamisen rinnastaminen tilaaja-tuottaja -malliin (ostaja kilpailuttaa palveluntarjoajia – ”ostaja-myyjä -suhde”) → ulkoistaja ei niinkään strategian tai toimintapolitiikan suunnittelija, vaan pikemminkin puhtaasti kilpailuttaja ja ostaja - ulkoistaminen huomioidaan prosessiksi, mutta samalla kilpailuttaminen määrittää prosessia, joten prosessin painopiste ei vaikuta olevan prosessien suunnittelussa (strategia) vaan toimenpiteenpanossa
<p><i>Gaston & Kishi 2007 (JJIE)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - tutkittu sitä, miksi yritykset työllistävät osa-aikaisia 	<ul style="list-style-type: none"> - Japanissa kohdattu suurien työvoimaan liittyviä haasteita työttömyyden myötä vuosittain 	<ul style="list-style-type: none"> - palvelusektori työllistää enemmän osa-aikaisia työntekijöitä, sillä työn tarjonta on sillä alalla ollut työttömyyden jälkeen 	<ul style="list-style-type: none"> - ulkoistaminen käsitetään työn / tuotannon siirrokseksi ulkomaille (offshoring) →

	<p>työntekijöitä tehtäviin, joita suorittavat vakituisissa työsuhteissa olevat, sekä sitä, minkälaisia ominaisuuksia kyseisiin työtehtäviin vaaditaan</p> <p>- aiemmin suoritettuun kyselytutkimukseen liittyvä aineisto</p>	<p>nen vaihteen aikoihin</p> <p>- osa-aikaisen työvoiman käyttö lisääntynyt huomasti</p>	<p>kiivainta, sen sijaan tehdasteollisuudessa työtä on paljon ulkoistettu kotimaisen työvoiman käytön sijaan (tähän vaikuttanut yrityksen kansainvälisyys vientirakenteessa)</p> <p>- osa-aikaisia työntekijöitä on kuitenkin yritetty valikoida yrityksiin vakinaistamisen toivossa, työtehtävien jaottelu on kuitenkin ollut haasteellista sen mukaan, onko kyseessä osa-aikainen vai vakituinen työntekijä</p> <p>- työtehtävät vaativat joustavuutta (pitkät työpäivät) ja ammattitaitoa</p>	<p>tällöin rinnastus esim. alihankintaan tai kumppanuuteen mahdollista</p>
<p><i>Walker, Knight & Harland 2006 (EMJ)</i></p>	<p>- tuotantomarkkinoiden epätasapainosta aiheutuvia ongelmia ja ratkaisuja terveydenhuollossa</p> <p>- tapaustutkimus</p>	<p>- ulkoistamiseen liittyvät hankintapäätökset tehdään usein paikallisesti, jolloin palvelutarjoajia voi olla liian vähän tai liian paljon ja palvelutuotannosta tulee hajanaista</p>	<p>- ulkoistaminen tulee harkita huolella niin, että palvelutuotanto on kattavasti kartoitettu (mm. palvelun ominaisuudet, palvelutarpeen yleisyys, transaktiokustannukset, sitoutuneisuus, osakkeenomistajien näkökulmat, tuotantomarkkinoiden ominaisuudet)</p>	<p>- ulkoistamisen näkökulmina transaktiokustannukset, kumppanuussuhteet tai organisaation strategiat → taloudellisuus ja politiikka liittyvät läheisesti ulkoistamiseen (perustuen NPM:n kehitykseen)</p> <p>- ulkoistaminen rinnastetaan ostamiseen, jota määrittelee kilpailutus (huom. tutkimuksen lähtökohta julkisissa palveluissa) → voidaan tulkitä täten lähes alihankinta menetelmäksi</p> <p>- ulkoistamisen todetaan olevan myös samanlaista toimintaa kuin sopimuksellisuus (contracting out)</p>
<p><i>Burdon & Bhalla 2005 (EMJ)</i></p>	<p>- konetekniikan ja tuotantolaitosten johtami-</p>	<p>- ulkoistaminen lisääntynyt kilpailukyvyn lisäämisen, tuottavuuden</p>	<p>- ulkoistamisessa huomioitava sopimuksen tyyliin ja johtamiseen liittyvät valinnat, kumppanuuden</p>	<p>- koko tuotannon alan ulkoistaminen (ei siis yksittäisiä toimia,</p>

	<p>sen ulkoistamista Australiassa; hyötyjen kartoittaminen ja vertailu</p> <ul style="list-style-type: none"> - viisi tapaus-tutkimusta, jotka valittu 26:n markkinatutkimuksen joukosta, joissa tutkittu ulkoistamiseen liittyviä sopimuksia 	<p>kasvattamisen ja ydintoimintoihin keskittymisen toivossa</p> <ul style="list-style-type: none"> - epäselvyyttä kuitenkin siitä, mitkä ovat kunkin organisaation ydintoimintaa (menestystekijät) 	<p>johtaminen, innovaatioiden johtaminen ja työvoiman johtaminen</p>	<p>kuten sopimuksellisuudessa, laajempi asiayhteys)</p> <ul style="list-style-type: none"> - näkökulma ydintoiminnoissa → ulkoistaminen tulkittavissa täten organisaation strategiseksi toiminnaksi, jossa karotetaan laajemmin omaa toimintaa (eroaa täten esim. puhtaasta alihankinta tai tilaaja-tuottaja -menettelystä ja on strategiana tulkittavissa em. toimintojen ”yläkäsitteeksi”) - ulkoistamiseen liittyy läheisesti myös kumppanuus toimijoiden välillä
<p><i>Iyer, Schwarz & Zenios 2005 (MS)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - kehitetty ja analysoitu päämies-agentti -mallia ydintoimintojen ostopäätöksissä tuotteiden spesifikaation ja tuotannon kannalta autoteollisuudessa - tapaustutkimus tyylinen 	<ul style="list-style-type: none"> - ulkoistaminen luonut uusia mahdollisuuksia tehokaaseen ostajan ja tuottajan väliseen kumppanuuteen kilpailullisuuden myötä - todelliset tuottajan kustannukset ja resurssit ulkoistetun palvelun / tuotteen tuottamiseksi eivät kuitenkaan välttämättä paljastu kumppanuudenkaan myötä, jolloin päämies joutuu pohtimaan sopimuksiensa sisältöä (sopimusten sisältöjen kohteena tuottajan kapasiteetin arviointi kustannuksiin perustuen sekä osittain tai kokonaan ulkoistetut toiminnot yh- 	<ul style="list-style-type: none"> - kehitetty ja analysoitu malli osoittaa, että sen myötä on mahdollista optimoida resursseja sopimuksien valvontaan 	<ul style="list-style-type: none"> - ulkoistaminen kumppanuutena (korvaamaan osittain fuusioita) ja sen myötä etuna kilpailutuksessa → täten tulkittavissa strategiseksi toiminnaksi, jossa vielä varsinainen ”suorittaminen” ei näy (esim. sopimukset) - tilaaja-tuottaja -mallin mukainen ostaja-tuottaja jaottelu ulkoistamisena → taustatulkintana kuitenkin päätoimintatukenteko tuotannon muutoksista, joten prosessi tulkittavissa toimintapolitiittiseksi linja-

		teistyöhön perustuen)		ukseksi organisaatiossa (edustaa täten laajempaa abstraktiota)
<i>Tomiura 2005 (JJIE)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - tehdasteollisuuden ulkoistamista ulkomaille Japanissa - aiemmin suoritettun kyselyn ai-neisto 	<ul style="list-style-type: none"> - noin 3 % prosenttia japanilaisista yrityksistä ulkoistaa tuotantonsa ulkomaille - kiinteät vientikutannukset tuotannon ulkoistamisen suhteen ovat merkittäviä 	<ul style="list-style-type: none"> - yritykset ulkoistavat tuotantonsa enemmän, kun tuottavuus on korkeampaa tai kun tuotteiden valmistus on suuressa määrin työvoimavaltaisaa 	<ul style="list-style-type: none"> - ulkoistaminen ulkomaille (tietoinen raja- kaus kotimaisen ulkoistamisen suhteen, kuitenkin käsitteenä tulkit- tavissa samoin kuin offshoring) - valinta ulkois- tamisesta → or- ganisaation stra- tegista käyttäy- tymistä - ulkoistamisesta puhutaan ylei- sellä tasolla, ei niinkään esim. joidenkin toi- mintojen ulkois- tamisena, sen sijaan sopimuk- sellisuuteen lii- tetään tiettyjä spesifikaatioita (esim. tuotannon määrä, tuotteiden toimittami- nen)
<i>Berggren & Bengtsson 2004 (EMJ)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - ulkoistami- sen kustan- nusvaiku- tuksia ja käyttökel- poisuutta teleteolli- suudessa - vertaileva tutkimus kahdesta suuresta alan yrityk- sestä 	<ul style="list-style-type: none"> - ulkoistaminen otetaan usein vas- taan itsestään sel- vyytenä, eikä sii- hen liittyviä on- gelmia kartoiteta välttämättä kunnol- la 	<ul style="list-style-type: none"> - ei ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa organisoida tuotantonsa uudelleen - vahvasti teknologisoitu- neessa teollisuudessa, sil- lä ulkoistamiseen liittyvät etu- ja jälkikäteiset trans- aktiokustannukset vaihte- levat - horisontaalinen integroi- tuminen vertikaalista pa- rempi vaihtoehto 	<ul style="list-style-type: none"> - ulkoistamispro- sessit päätöksinä (strategiat) - vertikaalinen integroituminen (alihankinta?) kumppanuuden (horisontaali- nen?) vastakoh- tana toimintoja ulkoistettaessa
<i>Barthélemy 2003 (EMJ)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - ulkoistami- seen liitty- vän ”kovan” ja ”pehme- än” näkö- kannan vai- kutuksia - analyysi 50:stä IT- alan yrityk- 	<ul style="list-style-type: none"> - ulkoistamiseen liittyvä kova puoli viittaa sopimuk- siin, kun pehmeä näkökanta viittaa luottamukseen - kumppanuuden näkökulmasta ko- valla puolella myy- jän täytyy noudat- 	<ul style="list-style-type: none"> - molempia näkökantoja käytetään sekä yhtä aikaa että erikseen, sen sijaan mikäli kumpaakaan puol- ta ei ulkoistamisen yhtey- dessä esiinny, ulkoistami- nen usein epäonnistuu - mitä suurempi riski sopi- mukseen liittyy, sitä enemmän pehmeää puolta 	<ul style="list-style-type: none"> - näkökulmasta riippuen ulkois- taminen rinnas- tettavissa osit- tain alihankinta menettelyyn (kova puoli) tai kumppanuuteen (pehmeä puoli) - ulkoistamista

	sestä	taa asiakkaan vaatimuksia sopimuksen mukaisesti, kun pehmeä näkökanta korostaa itsensä johtamista	käytetään ulkoistamisen yhteydessä	määrittelee sopimukset
<i>Gopal, Sivaramakrishnan, Krishnan & Mukhopadhyay 2003 (MS)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - tietokoneohjelmistoihin liittyvien ulkomaisten sopimusten erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat kyseisten kehitysprojektien liikevoittoihin ohjelmistojen myyjien kannalta - kyselytutkimus (93 projektia) 	<ul style="list-style-type: none"> - viime vuosina ulkoistaminen ulkomaille kasvanut tietokoneohjelmistojen kehittämisessä - toimijoiden ollessa eri maissa valvonta ja toiminnan koordinoimista aiheuttaa hankaluuksia, jolloin liikevoittojen ja toimintaedellytysten kannalta sopimukselliset järjestelyt ovat keskeisiä 	<ul style="list-style-type: none"> - toimintaedellytysten epävarmuus, projektitiimien koko ja resurssien vaje selittävät merkittävästi sopimusten valintaan projekteissa, joka puolestaan määrittelee merkittävästi projektien liikevoittoja, samoin kuin projektien kesto 	<ul style="list-style-type: none"> - ulkoistaminen ulkomaille → organisaatiotason järjestelyjä (strategia) organisaation omana näkökulmana → osapuolten välisistä näkökulmaa määrittää sopimuksellisuus - ulkoistamisjärjestelyt ennen ulkoistamis-sopimuksia → ajallinen järjestys, joten ulkoistaminen vaatii laajempia toimia (järjestelyt) ennen sopimusten tekoa - kaksi näkökulmaa ulkoistamiseen: ulkoistaminen ulkomaille ja kotimaahan → voi muodostua osittain samoista elementeistä ja molempia määrittelee lopulta sopimukset
<i>Kimura & Fujii 2003 (JJIE)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - elinaikanalyysi japanilaisista yrityksistä 1990-luvulla - aineisto aiemman kerätyn datan pohjalta (yritysten rakenteista ja toiminnasta) 	<ul style="list-style-type: none"> - Japanissa 1990-lukua kutsutaan ”menetetyksi vuosikymmeneksi” yritysten näkökulmasta - 1980-luvulla yritykset sisäistivät laajalti toimintonsa, mutta 1990-luvun alussa alkanut ulkomainen kilpailu muutti taloudellista toimintaa ja sisäistämisestä tulikin teho- 	<ul style="list-style-type: none"> - tehokas keskittyminen organisaation ydintoimintoihin auttaa yritystä selviytymään, kun liiallinen toimintojen sisäistäminen puolestaan heikentää yritysten selviytymistä - japanilaisyritysten globaalit sitoumukset auttavat niitä selviytymään paremmin, joskin ulkomaille ulkoistettavat toiminnot on valikoitava huolellisesti - ulkomaisten osakkeenomistajien mukanaolo yrityksissä ei vaikuta yri- 	<ul style="list-style-type: none"> - ulkoistaminen ulkomaille - alihankinta erotetaan ulkoistamisesta (alihankinta yritysten välillä, ulkoistaminen ulkomaille liittyvää toimintaa → offshoring) - ulkomaille ulkoistamisen perusteena tehokkuus näkökulma - ulkoistaminen käsitetään myös

		si toimintaa jouduttiin organisoimaan uudelleen	tysten maasta poistumiseen	väljempänä toiminnan muotona kuin alihankinta
<i>Quélin & Duhamel 2003 (EMJ)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - strategiseen ulkoistamiseen liittyviä riskejä ja motiiveja - kyselytutkimus 20 suuren yrityksen 25:lle johtajalle Euroopassa 	<ul style="list-style-type: none"> - yritykset kohtaavat paineita lisätäkseen yrityksensä liiketoimintaa markkinoilla, johon haettu ratkaisua toimintoja ulkoistamalla 	<ul style="list-style-type: none"> - ydintoimintoihin keskittyminen ja kustannusten minimointi liittyvät läheisesti toisiinsa, ulkopuoliseen asiantuntijuuteen pääsyn mahdollistuminen ja laadun parantuminen ovat organisaation toimintojen ulkoistamisen tavoitteena, operatiivisista kustannuksista saatavat säästöt tulee olla tasapainossa ulkoistettujen tuotantotekijöiden valvonnan suhteen, lisääntynyt joustavuus keskeistä 	<ul style="list-style-type: none"> - strateginen ulkoistaminen → pitkäaikainen ja laaja sopimuksellisuuteen perustuva toimenpide (sisältää myös työntekijöiden siirtymisen) → voidaan tulkita täten lähes yksityistämiseksi - ulkoistaminen organisaation toimintapolitiisena linjauksena (käsitetään laajemmin kuin pelkkä strateginen päätös)
<i>Cachon & Harker 2002 (MS)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - kilpailullinen malli kahden yrityksen mittakaavaeduista (jototusaikojen näkökulmasta) - teoreettinen mallinnus 	<ul style="list-style-type: none"> - mittakaavaedut ovat yleisiä yrityksissä, mutta yrityksillä on suhteellisen vähän tietoa siitä, kuinka heidän tulisi kilpailla nykyhetkellä - alemmat kustannukset omaavalla yrityksellä voi olla suurempi markkinaosuus ja korkeammat hinnat 	<ul style="list-style-type: none"> - yritykset ulkoistavat mielellään toimintojaan mittakaavaetujen toivossa 	<ul style="list-style-type: none"> - hintakilpailustrategiaksi esitetään ulkoistamista (ulkoistaminen ei perustu halvempaan tuotantoon vaan hintakilpailun kiristymiseen) - ulkoistaminen ”markkinamekanismina” → hintakilpailuun vaikuttaminen
<i>Kakabadse & Kakabadse 2002 (EMJ)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - ulkoistamisen käytäntöjä eurooppalaisten ja yhdysvaltalaisen yritysten välillä - kansainvälinen kyselytutkimus palveluntuottajien ja palveluiden ostajien johtajille 	<ul style="list-style-type: none"> - ulkoistamisella haetaan ratkaisua kustannusten pitämiseksi kurissa, palveluiden laadun parantamiseksi sekä kapasiteetin maksimoimiseksi → tavoitteena kilpailukyvyyn lisääminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhdysvalloissa ulkoistaminen koetaan organisaation arvoa lisääväksi tekijäksi, Euroopassa keskitytään mittakaavaetujen luomiseen - molemmilla alueilla ulkoistaminen koetaan kriittiseksi tekijäksi organisaation strategiassa - tyytyväisyys ulkoistamisesta koetaan oli odotettua suurempaa molemmilla alueilla (verrattuna aiempiin tutkimuksiin) 	<ul style="list-style-type: none"> - sopimuksellisuus todetaan ulkoistamisen käsitteen esimuodoksi → ajallisesti voidaan nähdä sopimuksellisuuden käsittävän julkisen ja yksityisen palvelutuotannon yhteistyömuodot - yhteiset liikeyritykset, strategiset liittoumat ja hybridit organisaatiot ovat ulkoistamisen lä-

				<p>himuotoja</p> <ul style="list-style-type: none"> - ulkoistaminen muuttunut yksittäisen toiminnon tai prosessin ulkoistamisesta koko tuotanto-prosessin ulkoistamiseen → edustaa täten laajempaa kokonaisuutta, joka voidaan tulkita strategiseksi tai toimintapoliittiseksi linjaukseksi (ulkoistamisessa korostuu myös yrityksen selviytyminen, joka tukee myös strategiaa)
<p><i>Barthélemy & Geyer 2001 (EMJ)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - IT-alan ulkoistamista Ranskassa ja Saksassa - kyselytutkimus 500:lle isoimmalle yritykselle, joista 160 palautettu 	<ul style="list-style-type: none"> - IT-alan ulkoistaminen on saanut uusia muotoja, jossa ilmenevät ulkoistamisen laajuuden ja syvyyden muutos, henkilöstön ja välineiden siirtyminen palvelun tuottajalle, tuottajan vastuu liikevoitoista ja -tappioista, kumppanuus, isojen yritysten ulkoistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - saksalaiset yritykset ulkoistavat vähemmän kriittisiä toimintoja kuin ranskalaiset, yhteispäätökset ulkoistamisesta ovat yleisempiä Saksassa, lomautukset ja henkilöstön siirtyminen ulkoistamisen yhteydessä on yleisempää Ranskassa, näennäismarkkinoiden hyödyntäminen on Saksassa yleisempää - erot ovat selitettävissä kulttuurisilla ja taloudellisilla tekijöillä 	<ul style="list-style-type: none"> - ulkoistaminen päätöksinä ja operaatioiden johtamisena - ulkoistaminen (IT) myös ilmiönä → voidaan tulkita täten ”jostakin tulleen”, jolloin se käsitteellisesti edustaa myös jotakin vallalla olevaa esim. markkinavoimien aikaansaamaa ilmentymää
<p><i>Dayanand & Padman 2001 (MS)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - kehitetty päätöksen-teko ”välineitä” sopimusneuvotteluprosessin tueksi maksuaikataulujen näkökulmasta, asiakkaan näkökulma - kokeellinen tutkimus (10 projektia) 	<ul style="list-style-type: none"> - sopimuksiin liittyvät näkemykset ovat usein kompleksisia erilaisten strategioiden, kuten ulkoistaminen ja kumppanuus, myötä 	<ul style="list-style-type: none"> - osapuolet päätyvät sopimuksiin neuvotteluiden tai kilpailutuksen kautta, mutta vaikuttavan ja tehokkaan neuvottelutuloksen tai kilpailutuksen esteenä voi toimia tuen ja ”välineistön” puute projektin rahoituksen suhteen - suurimman hyödyn asiakas saa aikatauluttamalla projektin huolellisesti niin, etteivät maksuja muodostu tasaisin väliajoin - kustannustehokkuus lisääntyy myös sen myötä, kun maksut suoritetaan 	<ul style="list-style-type: none"> - liiketoiminnan strategisena näkökulmana ulkoistaminen, sopimukset puolestaan konkreettista toimintaa osana ulkoistamista

			aikaisessa vaiheessa projektia tai loppua kohden	
<i>Gilley & Rasheed 2000 (JM)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - tutkittu yritysten toisarvoisten ja lähellä ydintoimintoja olevien toimintojen ulkoistamisen vaikutuksia yritysten taloudelliseen ja ei-taloudelliseen suorituskyykyyn - kysely tehdaesteollisuuden yrittäjäjohtajille 	<ul style="list-style-type: none"> - taustalla valtavasti lisääntynyt ulkoistettu palvelutuotanto, jolla on pyritty organisaatioiden kilpailukykyyn lisäämiseen - hyödyt: kustannustehokkuus ja ydintoimintoihin keskittymisen mahdollisuus ulkoistamisen perusteina (taloudelliset kannustimet) sekä kilpailun lisääntyminen palvelun tai tavaran tuottajien keskuudessa, laadun parantuminen ja riskien hajaannuttaminen (ei-taloudelliset kannustimet) - haitat: innovatiivisuuden vähentyminen ulkoistavassa organisaatiossa, transaktiokustannukset 	<ul style="list-style-type: none"> - yritysten lisääntynyt panostaminen ulkoistamiseen ei aiheuttanut merkittäviä, suoria vaikutuksia yritysten suorituskyykyyn kokonaisuudessaan, vaikka joillakin osaluilla vaikutuksia näkyikin jonkin verran - toisaalta ulkoistamisen haittojakaan ei esiintynyt, mutta huomioitiin haittojen esiintyvän yleensä vasta pitemmällä aikajänteellä 	<ul style="list-style-type: none"> - ulkoistaminen päätöksenä, strategiana (myös strateginen johtaminen) ja käytäytymisenä, ei täten pelkästään ostamista → jokainen yritys tekee ostoja / ostopäätöksiä, joten ulkoistaminen tulkittavissa ei-yleiseksi ja strategiseksi päätökseksi esittämään tuotteen ”sisäistymistä” - käsitetään kuitenkin myös toimintojen ulkoistamisena, jolloin sen voidaan tulkita olevan lähellä sopimuksellisuutta (ei siis kuitenkaan puhuta sopimuksellisuudesta, vaan johdonmukaisesti ulkoistamisesta) - ulkoistamisen strategian ”syvyydestä” riippuen alihankinnat lisääntyvät, joten ulkoistaminen tulkitaan strategian lisäksi myös alihankinnaksi vertikaalisen integroitumisen myötä - kaksi erilaista näkökulmaa ulkoistamiseen: <ol style="list-style-type: none"> 1.) ulkoistaminen vaihtoon perustuvana toimenpiteenä (tyypillisin näkökanta) → vertikaalinen disintegroituminen

				2.) ”pidättäytyminen” (abstention) → sellaisten palvelujen tai tavaroiden ostamista, joihin liittyvä tuotannon loppuun vieminen ei ole aiemmin ollut organisaation toimintaa (esim. pääoman laajentaminen tai asiantuntijuuden lisääminen organisaatiossa)
<i>Van Mieghem 1999 (MS)</i>	- analysoitu kolmen erilaisen ulkoistamiseen perustuvan alihankinta sopimuksen vaikutuksia taloudellisen suorituskyvyn ja järjestelmän koordinoinnin parantamiseksi	- lähtökohtana analyyksille on toiminut keskustelu alihankinnan ja ulkoistamisen kustannusvaikutuksista	- tulosten mukaan yritysten voi olla parempi jättää määrittelemättä joitakin sopimuksen yksityiskoh- tia ennen sopimusten voimaantuloa, sen sijaan jälkikäteinen neuvottelu kyseessä olevissa tilanteissa voi olla parempi vaihtoehto tuotantopäätösten kannalta - markkinoiden epävakaus aiheuttaa hankaluuksia sopimusvaihtoehtojen valintaan	- ulkoistaminen käsitteenä otettu käyttöön myöhemmin, aiemmin käytetty enemmän alihankintaa → käsitteiden ero hahmotetaan tuotannon tekijöiden kautta: ulkoistamisessa ulkoistaja on täysin riippuvainen alihankkijan tuotannosta, sillä ulkoistajalla itsellään ei ole omia kyseisen tavarantoiminnan tuotantoon vaadittavia tuotannon tekijöitä, alihankinta määritelty lähinnä nykyisten ulkoistamis määritelmien mukaisesti (kirjallisuus) → käsitteitä käytetään kuitenkin lähes synonyymeina
<i>Vining & Globerman 1999 (EMJ)</i>	- luotu käsitteellinen kehikko ulkoistamis- päästösten tunnistamisen ja toi-	- yritykset ulkoistavat toimintojaan, mutta selvä mielikuva ulkoistamiseen liittyvistä riskeistä ja hyödyistä puuttuu	- sopimusten huolellinen laadinta ja ulkoistamisen yhteyteen liittyvät strategiat voivat vähentää ulkoistamiseen liittyviä ongelmia	- ulkoistaminen strategisena liittoumana (kumppanuus) - ulkoistamiseen liittyy läheisesti sopimukset ja

	meenpane- misen avuk- si - teoreettinen analyysi vahvistettu- na transak- tiokustan- nuksiin liit- tyvällä em- pirialla			niiden laatimi- seen liittyvät transaktiokus- tannukset
--	---	--	--	--